

María Gómez Campillo

# Análisis de la influencia de la distribución online en la evolución del sistema de distribución turístico

Director/es

Berne Manero, Carmen  
Marzo Navarro, Mercedes

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



© Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA  
DISTRIBUCIÓN ONLINE EN LA EVOLUCIÓN DEL  
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO

Autor

María Gómez Campillo

Director/es

Berne Manero, Carmen  
Marzo Navarro, Mercedes

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**  
**Escuela de Doctorado**

2017





**Universidad**  
Zaragoza

Departamento de Dirección de Marketing e  
Investigación de Mercados

Tesis Doctoral

# **ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN ONLINE EN LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO**

**María GÓMEZ CAMPILLO**

Directores:

Dra. D<sup>a</sup>. Carmen Berne Manero

Dra. D<sup>a</sup>. Mercedes Marzo Navarro

Zaragoza, Junio 2017



# **INDICE**

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1   |
| PARTE I. ....   |     |
| CAPITULO 1. EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS TIC .....   |     |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....   | 13  |
| 1.2 TURISMO: CONCEPTUALIZACIÓN Y TIPOLOGÍAS .....   | 13  |
| 1.3 EL SECTOR TURÍSTICO EN LA ECONOMÍA .....  | 16  |
| 1.3.1 El sector turístico en España .....   | 16  |
| 1.3.2 El sector turístico Internacional.....  | 28  |
| 1.3.3 El uso de las TIC en el sector turístico.....   | 36  |
| 1.4 CONCLUSIONES .....  | 42  |
| CAPITULO 2. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO Y LAS TIC  |     |
| 2.1 INTRODUCCIÓN.....   | 47  |
| 2.2. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO .....  | 47  |
| 2.3. EL NUEVO ENTORNO VIRTUAL EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA64  |     |
| 2.3.1 Nueva estructura de relaciones en el sistema de distribución turístico actual .....                                   | 70  |
| 2.3.2 La influencia de la presencia de la distribución electrónica en la estructura y relaciones del sistema turístico..... | 76  |
| 2.3.3 Proveedores .....   | 79  |
| 2.3.4 Intermediarios organizadores y mediadores online .....  | 84  |
| 2.3.5 El turista digital .....  | 88  |
| 2.3.5.1. La participación del cliente en la distribución online turística .....   | 93  |
| 2.4 CONCLUSIONES .....  | 103 |
| CAPITULO 3. EL CONSUMIDOR TURÍSTICO Y LAS TIC   |     |
| 3.1. INTRODUCCIÓN.....  | 107 |
| 3.2 LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO ONLINE .....  | 107 |
| 3.2.1 Calidad percibida de las páginas web. Extensión al sector turístico110  |     |
| 3.3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SITIO WEB TURÍSTICO116 .  |     |
| 3.4 LOS COSTES DEL CONSUMIDOR-TURISTA ONLINE .....  | 133 |
| 3.5. LA IMPORTANCIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN TURÍSTICA ONLINE .....   | 137 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 3.6. CONCLUSIONES .....    | 154 |
| CONCLUSIONES PARTE I ..... | 159 |

## PARTE II

|  |     |
|--|-----|
| 4. LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS PROFESIONALES TURÍSTICOS<br>ONLINE. ANALISIS CUALITATIVO                 |     |
| 4.1. INTRODUCCIÓN .....  | 173 |
| 4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....   | 175 |
| 4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....   | 178 |
| 4.3.1 Características de los expertos entrevistados.....   | 178 |
| 4.3.2 Principales ventajas de una empresa online .....   | 180 |
| 4.3.3. Soportes de comunicación comercial utilizados .....   | 182 |
| 4.3.4 Vinculación del carácter online con estrategias de expansión .....                               | 184 |
| 4.3.5 Vinculación de la gestión operativa con las TIC.....   | 185 |
| 4.3.6 Alianzas estratégicas entre los actores.....   | 188 |
| 4.3.7 Identificación de la terminología.....   | 189 |
| 4.4 CONCLUSIONES .....   | 191 |
| 5. ANALISIS DE EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DESDE LA<br>PERSPECTIVA DE LA OFERTA                     |     |
| 5.1. INTRODUCCIÓN .....  | 199 |
| 5.2 ANTECEDENTES DE BASE Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 199 |
| 5.3 METODOLOGIA DEL ANÁLISIS .....   | 201 |
| 5.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA .....  | 203 |
| 5.4.1 Características de la muestra de agentes turísticos.....   | 204 |
| 5.4.2 Sobre el impacto de las TIC en la industria turística .....                                      | 205 |
| 5.4.3. Consecuencias de desarrollo del sector turístico derivadas del uso<br>intensivo de las TIC..... | 211 |
| 5.5. ANÁLISIS COMPARATIVO 2008-2012. EVOLUCIÓN DEL SECTOR<br>TURÍSTICO .....                           | 212 |
| 5.6. CONCLUSIONES .....  | 218 |
| 6. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA DEMANDA. PARTICIPACIÓN DEL<br>CONSUMIDOR                                |     |
| 6.1. INTRODUCCIÓN .....  | 227 |
| 6.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO ..                                      | 228 |
| 6.2.1 Hipótesis de investigación y modelo teórico .....  | 229 |
| 6.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS .....   | 234 |



|  |         |
|--|---------|
| 6.3.1 Requisitos de la muestra y ficha técnica .....                                       | 237     |
| 6.3.2 Análisis Descriptivo de los datos.....   | 238     |
| 6.3.2.1 Sobre la última transacción online de servicios turísticos .....                   | 239     |
| 6.3.3. Estructura dimensional de las variables.....  | 250     |
| 6.3.3.1. Modelo de medida de Facilidad de Uso.....   | 250     |
| 6.3.3.2 Modelo de Información del servicio .....   | 252     |
| 6.3.3.3 Modelo de atención al cliente .....  | 255     |
| 6.3.3.4. Modelo de Calidad Latente.....  | 257     |
| 6.3.4. Modelo estructural de Calidad Percibida Global .....                                | 259     |
| 6.3.5. Modelo de Costes Percibidos .....   | 260     |
| 6.3.6. Modelo de Satisfacción.....   | 262     |
| 6.3.7. Modelo de Lealtad .....   | 264     |
| 6.3.8. Modelo e-PECOT .....  | 265     |
| 6.3.9. Modelos e-PECOTA .....  | 268     |
| 6.4 CONCLUSIONES .....   | 271     |
| CONCLUSIONES PARTE II .....  | 279     |
| <br>7. CONCLUSIONES FINALES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN E<br>INVESTIGACIÓN FUTURA ..... | <br>285 |
| <br>8. BIBLIOGRAFIA.....   | <br>307 |
| <br>9. WEBGRAFIA .....   | <br>333 |
| <br>10. ANEXOS.....  | <br>341 |

# **INDICE DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Ventas a través de móvil según región (2014-2019) .....   | 5  |
| Gráfico 2: Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española. 2006-2015 (Tasa de variación interanual %) . | 17 |
| Gráfico 3: Opinión empresarial sobre la evolución anual de los resultados. Total Sector Turístico .....  | 18 |
| Gráfico 4: Indicadores de demanda nacional. Enero-Noviembre 2015/2014 (Tasa de variación interanual %) .....   | 20 |
| Gráfico 5: Evolución turismo de negocios frente al resto de viajes (Acumulado febrero-septiembre de 2015. Tasa de variación interanual) .....            | 21 |
| Gráfico 6: Evolución turismo de negocios de extranjeros frente al resto de viajes (Acumulado enero-noviembre 2015. Tasa de variación interanual) .....   | 22 |
| Gráfico 7: Comportamiento de turistas extranjeros por perfiles de gasto (Tv acumulado enero-septiembre 2015/2014 %) .....                                | 23 |
| Gráfico 8: Opinión empresarial sobre evolución de ventas en 2015 por subsectores y rangos de variación (Var % en ventas 2015/2014).....                  | 24 |
| Gráfico 9: Opinión empresarial sobre evolución de los resultados por subsectores (Var % en ventas 2015/2014) .....                                       | 25 |
| Gráfico 10: Ingresos por habitación disponible por CCAA. Enero-Noviembre 2015/2014 (Valor en € y tasa de variación interanual en %).....                 | 26 |
| Gráfico 11: Opiniones empresariales a cierre de año sobre resultados. (Var % en Resultados 2015/2014).....   | 27 |
| Gráfico 12: Previsión de crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española (2006-2016).....                | 27 |
| Gráfico 13: Porcentaje de turistas internacionales según país de residencia. Septiembre (2015).....  | 32 |
| Gráfico 14: Tasa de variación de turistas internacionales según país de residencia. Septiembre (2015).....   | 33 |
| Gráfico 15: Número de noches por tipo de alojamiento del turista extranjero (2015).....  | 35 |
| Gráfico 16. Fidelidad de los turistas extranjeros la destino España. Porcentaje sobre el total (2011).....   | 36 |
| Grafico 17. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en España.....                               | 66 |
| Gráfico 18. Comparativa porcentual de las compras electrónicas en España y la Unión Europea (2008-2012) .....  | 67 |
| Gráfico 19. Mercado Europeo de viajes por Canal (billones de euros) .....  | 68 |
| Gráfico 20. Reservas Online Mercado Europeo (Placer y Negocio). Año 2009 (billones de euros).....  | 68 |

# **INDICE DE CUADROS**

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1. Definiciones y descripciones del concepto turismo .....                                     | 14  |
| Cuadro 2: Ranking de Países por ingresos de Turismo extranjero (2015) .....                           | 29  |
| Cuadro 3. Datos del Turismo Receptor en España (2015).....  | 32  |
| Cuadro 4: Síntesis de tipologías propuestas de operadores intermediarios en el sector turístico ..... | 51  |
| Cuadro 5. Clasificación de agentes del mercado turístico.....   | 52  |
| Cuadro 6. Escalas y dimensiones de medición de la calidad percibida del servicio electrónico .....    | 110 |
| Cuadro 7. Dimensiones de la Calidad del Servicio Web según Kim et al. (2005).                         | 121 |
| Cuadro 8. Dimensiones de la Calidad de los Sitios Web en el sector turístico.....                     | 124 |
| Cuadro 9. CEM versus CRM .....  | 129 |
| Cuadro 10: Comportamiento del turista. Diferencias entre enfado y arrepentimiento .....               | 146 |
| Cuadro 11. Relación de entrevistados (organización-puesto ocupado) .....                              | 177 |
| Cuadro 12. Antigüedad de la empresa en el mercado .....   | 178 |
| Cuadro 13. Soportes de comunicación .....   | 183 |
| Cuadro 14. Terminología de la distribución turística .....  | 190 |
| Cuadro 15. Ficha Técnica Encuesta a Profesionales.....  | 202 |
| Cuadro 16. Criterios e indicadores del cuestionario.....  | 236 |
| Cuadro 17. Ficha Técnica del trabajo de Campo.....  | 238 |

# **INDICE DE FIGURAS**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Llegadas e Ingresos de turistas internacionales (2015) .....   | 30  |
| Figura 2: Turistas según comunidad autónoma de destino principal (% sobre el total). Septiembre (2015) .....           | 33  |
| Figura 3. Evolución temporal de las tecnologías.....   | 40  |
| Figura 4. Estructura Tradicional del Sistema de Distribución Turística.....  | 55  |
| Figura 5. Sistema de Distribución Turístico .....  | 57  |
| Figura 6. Ampliación de Lubbe (2005) del Sistema de Distribución Turístico.....  | 58  |
| Figura 7. Relación Hotel–Cliente e Intermediarios en el sector turístico .....   | 59  |
| Figura 8. Estructura del sistema de distribución antes de la era online (antes de 1993) .....                          | 59  |
| Figura 9. Estructura del sistema de distribución en los primeros comienzos de la era red web mundial (1993-1998) ..... | 60  |
| Figura 10. Estructura del sistema de distribución. Agencias de Viajes Online (1995-2002).....                          | 61  |
| Figura 11. Estructura del sistema de distribución. Esfuerzos de re-intermediación en proceso.....                      | 62  |
| Figura 12. Estructura del sistema de distribución. Meta-buscadores y GNE´s (2000-2005).....                            | 63  |
| Figura 13. Estructura del sistema de distribución. GDS´s y Google (2005-2009). 64                                      |     |
| Figura 14. Modelo Bidireccional estructura-cambios de poder en la Distribución Turística .....                         | 74  |
| Figura 15. Fuentes de creación de valor en e-business.....   | 95  |
| Figura 16: Paradigma “Venta a” y “Venta con” en el Sector Turístico .....  | 98  |
| Figura 17: Proceso de Co-creación en las el caso de las Agencias de Viajes .....                                       | 102 |
| Figura 18. Proceso de compra y aspectos de la calidad del e-servicio .....   | 114 |
| Figura 19: Modelo de Barnes et al. (2014) Expectativas-Sociabilización- Personalización-Satisfacción.....              | 132 |
| Figura 20. Modelo de estudio del impacto de la publicidad en el consumidor .....                                       | 151 |
| Figura 21. Relaciones entre agentes del sector turístico .....   | 169 |
| Figura 22. Modelo causa-efecto Calidad latente-Calidad Global percibida .....  | 231 |
| Figura 23. Modelo teórico e-PECOT.....   | 234 |
| Figura 24. Modelo Facilidad de Uso. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad ....                                       | 252 |
| Figura 25. Modelo Información del Servicio. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad.....                               | 254 |
| Figura 26. Modelo Atención al Cliente. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad.  | 257 |
| Figura 27. Modelo e-CALLAN. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad .....  | 258 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 28. Modelo Estructural de Calidad Global Percibida. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad..... | 260 |
| Figura 29 Dimensiones de Costes Online Percibidos. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad.....         | 262 |
| Figura 30. Modelo Satisfacción. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad .....                           | 264 |
| Figura 31. Modelo Lealtad. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad.....                                 | 265 |
| Figura 32. Modelo e-PECOT .....   | 266 |
| Figura 33. Modelo Estructural e-PECOT. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad.....                     | 267 |
| Figura 34. Parámetros del Modelo e-PCOTA .....  | 271 |

# **INDICE DE TABLAS**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Gasto de los turistas según país de residencia. Variación interanual (2014 y 2015) .....  | 34  |
| Tabla 2. Tendencias en el Mercado Europeo de Turismo online (1998-2009) .....  | 37  |
| Tabla 3: Uso de Internet por parte de los turistas que visitan España. Porcentaje de turistas y variación interanual (%). Año 2012 ..... | 38  |
| Tabla 4. Variables determinantes del perfil de consumidor online desconfiado ...   | 93  |
| Tabla 5. Acuerdo/Desacuerdo de la incidencia de las TIC en las distintas áreas operativas.....   | 186 |
| Tabla 6. Descripción de la muestra por tipo de negocio y experiencia.....  | 204 |
| Tabla 7. Descripción de la muestra 2012.....   | 205 |
| Tabla 8. Estadísticos básicos de los indicadores directos de cambios del sistema turístico .....   | 206 |
| Tabla 9. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Estructura.....  | 207 |
| Tabla 10. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Procesos .....  | 209 |
| Tabla 11. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Posiciones de Poder .....   | 210 |
| Tabla 12. Estadísticos sobre Consecuencias del uso de las TIC .....  | 212 |
| Tabla 13. Características de la muestra de 2008.....   | 214 |
| Tabla 14. Análisis de diferencia de medias entre muestras independientes (2008-2012).....  | 216 |
| Tabla 15. Características de la Muestra .....  | 239 |
| Tabla 16. Análisis descriptivo .....   | 242 |
| Tabla 17. Comparación de medias entre grupos .....   | 246 |
| Tabla 18. Facilidad de Uso. Factorial Exploratorio.....  | 251 |
| Tabla 19. Modelo Facilidad de Uso. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste  | 251 |
| Tabla 20. Información del Servicio. Factorial Exploratorio .....   | 253 |
| Tabla 21. Modelo Información del Servicio. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste .....  | 254 |
| Tabla 22. Atención al Cliente. Factorial exploratorio .....  | 255 |
| Tabla 23. Modelo Atención al Cliente. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste .....   | 256 |
| Tabla 24. Modelo e-CALLAN. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste .....  | 258 |
| Tabla 25. Modelo Estructural de Calidad Global Percibida. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste .....                               | 259 |
| Tabla 26. Costes Percibidos. Análisis Exploratorio .....   | 261 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 27. Modelo Costes Percibidos. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste ..... | 261 |
| Tabla 28. Satisfacción. Análisis Exploratorio .....                                  | 263 |
| Tabla 29. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste Modelos Satisfacción .....      | 263 |
| Tabla 30. Lealtad. Análisis Exploratorio.....  | 264 |
| Tabla 31. Modelos Lealtad. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste.....           | 265 |
| Tabla 32. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste .....                           | 267 |
| Tabla 33. Coeficientes Validez Interna Modelo Estructural e-PECOT.....               | 268 |
| Tabla 34. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste .....                           | 270 |
| Tabla 35. Coeficientes Validez Interna Modelo e-PCOTA .....                          | 270 |





## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el turismo es un motor principal de la economía española. Si analizamos su evolución en datos vemos cómo esta industria generaba en 2014 el 10,9% del PIB nacional y ocupaba al 12,7% del empleo nacional. Estos datos se unen al continuo crecimiento del número de turistas que visita España, que no ha dejado de crecer en los últimos años. De hecho, del año 2010 al 2012 se incrementaron el número de visitantes en algo más del 10%, pasando de 52 millones en el año 2010 a 58 en el año 2012. De éstos, más del 60% utilizaron el canal online para consultar, reservar o pagar su viaje (Frontur, 2012).

En 2014 esta cifra se eleva a 65 millones de turistas extranjeros, un 7.1% más que el año anterior (Frontur, 2015). La cifra sigue creciendo para situarse en 68 millones de turistas extranjeros en el 2015, lo que significa un nuevo récord histórico y tres millones más de visitantes respecto a 2014. En el año 2015, el turismo aportó 124.000 millones de euros a la economía española, representando el 11,7% del total del PIB español y haciendo que uno de cada siete nuevos empleos creados en España correspondieron a este sector, con 73.343 nuevos puestos de trabajo, 5,5% más que el año anterior (Exceltur, 2015). En el año 2016, España tuvo 75.6 millones de visitantes, principalmente de países como Reino Unido, Francia y Alemania (Exceltur, 2017). Estos datos evidencian la importancia del sector turístico en la economía española, tanto actual como futura, así como el interés que genera esta actividad en cuanto a análisis y medición.

El sector turístico es objeto de estudio desde diversas áreas de conocimiento y en varias líneas de investigación, pero no lo ha sido tanto desde el punto de vista de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y en cómo su aplicación afecta a la actividad y al resultado de las empresas, donde aún queda camino por recorrer.

Sin embargo, el turismo es una de las actividades económicas que han experimentado un mayor incremento en las ventas a través de Internet. En España, el negocio de las reservas online mueve en torno a 12.200 millones de euros a cierre de 2015 (Hosteltur, 2016) y las agencias de viajes online abarcan la tercera parte del total de la facturación (Vázquez et al., 2009). Además, la fuerte rivalidad competitiva que caracteriza al sector se ha incrementado con el uso intensivo por el mismo de las TIC; se han eliminado barreras a la entrada y las relaciones entre los integrantes del sector se han visto alteradas (Hjalager, 2010; Berné et al., 2012b). El desarrollo del canal online en el sistema de distribución de los servicios turísticos también puede estar afectando al nivel y a la medición de la calidad percibida de sus productos, un elemento clave del éxito de su comercialización (Vázquez et al., 2009).

Adicionalmente, el sistema de distribución del sector turístico ha sido uno de los puntos que ha llamado enormemente la atención dentro de la industria turística (Pearce y Schott, 2005). Además, la estructura del sistema de distribución del sector turístico no sólo afecta a las decisiones de los consumidores, sino que también incide en los diferentes modelos de negocio y en las estrategias de marketing a adoptar por los distintos participantes (Pearce et al., 2004), ya que en el sistema de distribución turístico trabaja un amplio número de agentes que forman parte de los canales de distribución que componen el mismo. Los agentes intermediarios facilitan la venta y la entrega de servicios turísticos desde el proveedor hasta el consumidor (Buhalis y Law, 2001).

La mayoría de la literatura especializada reconoce que las TIC modifican el papel de los agentes turísticos, quienes deben trabajar de manera continuada en la adaptación a un entorno muy cambiante. En este contexto, la aplicación de las tecnologías ha procurado la aparición del canal online, alterando sensiblemente la participación de los distintos agentes dentro del sistema de distribución y las relaciones de poder entre

sus miembros (Berné et al., 2012a). Según García-González (2009), lo que sucede es que las TIC modifican las prácticas de negocio y las estrategias en relación tanto a la producción, como a la distribución y a la comercialización de los productos del sector en el que se aplican. Así, la innovación proporcionada por las TIC en los procesos productivos y de distribución de los productos turísticos ha permitido el establecimiento de transacciones más eficientes que conducen a cambios en la forma de actuar de la industria turística. La eficiencia viene por el lado de la reducción de los costes de producción y de distribución, lo que a su vez permite la obtención de un producto turístico final de mayor calidad, así como potenciar la creación de nuevos productos y facilitar la adopción de mejores prácticas. Por una parte, ha reforzado los procesos de desintermediación, permitiendo a proveedores turísticos (aerolíneas, cadenas hoteleras, operadores de turismo, etc.) comunicar su oferta a los consumidores finales y, a su vez, ha fomentado la aparición de nuevos intermediarios, como las agencias de viaje online (García y Garrido, 2008).

Autores como Cooper et al. (2008) sostienen que Internet y el comercio electrónico han tenido efectos positivos en el sector del turismo. Esto afecta no sólo a los proveedores e intermediarios, sino al propio consumidor, que ahora asume nuevas funciones (Berné et al. 2012b), lo que implica un mayor grado co-creación del servicio. De hecho, ya Amit y Zott (2001) proponían un cambio en la estrategia de creación de valor por parte de las empresas turísticas a través de una gestión adecuada de las TIC. En los mercados digitales, la transacción se convierte en un acto único, por lo que es especialmente importante establecer un vínculo emocional con el cliente a través de la comunicación y el conocimiento. Desde que el entorno online es una verdadera alternativa, el consumidor cuenta con una mayor capacidad de evaluación de las actividades de venta y de las estrategias llevadas a cabo por la empresas.

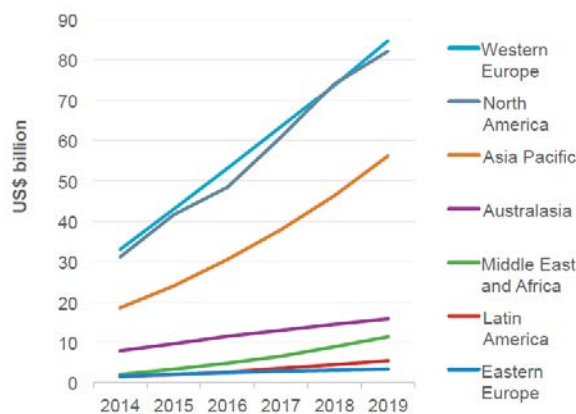
Puesto que es cada vez mayor la intensidad de uso de la información turística a través de las nuevas tecnologías (Proll y Retschizegger, 2000), las empresas deben saber ajustar sus estrategias comerciales a la nueva situación (Pascual et al., 2011). Las empresas que actúan en un entorno online tienen una mayor necesidad de llevar a cabo una gestión de la información más estratégica y orientada. Por ello, los procesos de generación, actualización, procesamiento, aplicación y comunicación de dicha información se hacen ahora más necesarios.

Además, los clientes con un papel activo en el canal online, interactúan y colaboran con otros usuarios, comparten su conocimiento y sus experiencias a través de los canales online y utilizan la tecnología de una forma productiva; teniendo así un papel destacado en la comercialización de dichas empresas. El cliente consumidor de servicios turísticos tiene actualmente una triple función como anunciante, productor y consumidor (Okazaki et al., 2011).

En los últimos tiempos, han surgido soportes de comunicación que llevan intrínseco el contexto de experiencia en su funcionamiento. Ello permite transmitir emociones y establecer un dialogo más cercano y personal, lo que permite reducir niveles de desconfianza de determinados agentes hacia la participación en canales online y de los clientes hacia la compra online (Lovejoy et al., 2012). El Informe del World Travel Market of London (2011) expone cómo el 80% de las empresas del sector turístico que ha participado en el estudio utiliza los medios sociales para comunicarse con sus clientes y, más de una quinta parte (22%), utiliza las redes sociales como herramienta de generación de ingresos. Este hecho muestra que en el sector de los viajes no sólo existe una elevada integración de las TIC para realizar las compras a través de una página web concreta, sino que ya existe una evolución a otros medios tecnológicos, como buscadores, redes sociales, etc., a los que dirigir las estrategias de ventas, comunicación y publicidad (Gráfico 1). Estos

resultados son coherentes con los resultados obtenidos en el Informe del World Travel Market of London (2015) donde se aprecia el incremento del uso del teléfono móvil como herramienta para la compra de viajes, con unas perspectivas de crecimiento muy elevadas, sobre todo en el Oeste de Europa, Norteamérica y Asia.

**Gráfico 1: Ventas a través de móvil según región (2014-2019)**



Fuente: Euromonitor Internacional (2015).

Con todo, las TIC constituyen un elemento imprescindible en la comercialización, distribución, promoción y coordinación de los diferentes productos turísticos (Buhalis y Law, 2008). La aplicación y el uso de las TIC en el sector es una necesidad, independientemente del nivel que se ocupe en el canal. El canal online cambia la estructura del sistema, se convierte en un canal cada vez de mayor importancia relativa y parece tener una considerable capacidad de expansión. Desde hace varios años, los servicios relacionados con el turismo ocupan los primeros puestos en los rankings de comercio electrónico. Según datos de la CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones de España), las agencias de viajes y los operadores turísticos y el transporte aéreo sumaron un 24,8% de la facturación total en el año 2013.

Es de interés analizar los cambios en el sector turístico derivados de la aplicación intensiva de las TIC y del desarrollo del canal online. Ante esta situación, este trabajo doctoral pretende analizar dos vertientes. Por

un lado, la vertiente de la oferta, abordando el estudio de los posibles cambios producidos en el sector turístico derivados del desarrollo del canal online y el efecto de la aplicación de las TIC en el sistema de distribución por parte de las empresas turísticas. Por otro lado, la vertiente de la demanda, afrontando el estudio de un posible cambio en el comportamiento de los turistas a la hora de realizar sus compras como consecuencia del desarrollo del canal online y los nuevos soportes de compra disponibles. Se trata de un estudio nacional e internacional.

Así, el objetivo general de este trabajo es profundizar en el conocimiento de los efectos ejercidos por la TIC en el sistema de distribución turístico y en la productividad de las empresas envueltas en el mismo, teniendo en cuenta la implicación del usuario turista como parte cada vez más importante del proceso productivo. Se pretende analizar el efecto de la aplicación de la tecnología en el sistema de distribución turístico, en términos de eficiencia, de cambio de procesos, de acuerdos y de relaciones de poder entre los miembros, así como la productividad de las operaciones llevadas a cabo por las empresas turísticas, afectada por el importante y activo papel que toma el consumidor en la cadena producción-distribución del producto-servicio turístico.

Adicionalmente, el sistema de distribución del sector turístico ha sido uno de los puntos que ha llamado enormemente la atención dentro de la industria turística (Pearce et al., 2005). Especialmente, porque los canales de distribución sirven como parte de las variables del marketing mix que proporciona a los consumidores el producto, así como de nexo entre los proveedores y sus consumidores, haciendo de puente entre la oferta y la demanda (Gartner y Bachri, 1994). Además, la estructura del sistema de distribución del sector turístico no sólo afecta a las decisiones de los consumidores, sino que también incide en los distintos modelos de negocio y en las estrategias de marketing a adoptar por los distintos participantes (Pearce et al., 2004). Por tanto, el siguiente objetivo es

analizar precisamente este cambio a nivel de comportamiento del consumidor, fundamentalmente online. Este análisis pretende con los resultados obtenidos, llegar a implicaciones útiles para la gestión de las empresas del sector turístico

En este sentido, se pretende dar respuesta a una serie de propuestas de investigación que surgen tras el análisis inicial de la situación del sector, de su evolución y de los cambios derivados de la aplicación de las TIC. En concreto, planteamos cuatro propuestas, las tres primeras relativas a cambios en el sistema de distribución, cambios en la posición de sus integrantes y cambios en los procesos de producción. La última cuestión tiene como elemento principal al consumidor, en relación a su participación en el canal online.

Para alcanzar el objetivo general del proyecto y objetivos concretos del mismo a nivel metodológico se va a seguir un proceso de investigación que contempla tanto investigación cualitativa como cuantitativa, de tal manera que podamos comprender mejor el alcance del estudio y dar explicación a las cuestiones planteadas.

Inicialmente partiremos de un *Análisis Cualitativo* que contempla la revisión de la literatura para poder abordar una propuesta de modelización teórica. Además, este análisis se completa con la realización de entrevistas en profundidad a expertos del sector turístico seleccionados por ser reconocidos referentes en su categoría. Con dichas entrevistas se pretende una aproximación exploratoria al problema a tratar. Desde esta base, se realiza posteriormente un Análisis Cuantitativo basado en la técnica de la encuesta y dirigido a dos grupos. El primer grupo recoge la vertiente de la oferta del sistema-sector turístico y el segundo grupo la vertiente de la demanda.

La tesis está estructurada en seis capítulos, a los que añadimos las conclusiones generales, la bibliografía, la webgrafía y los anexos. En los tres primeros capítulos realizamos una revisión de la literatura

especializada, centrada tanto en la parte relativa a la oferta de servicios turísticos, como a la demanda. Todo ello, buscando sentar las bases de nuestra investigación y análisis. En este sentido, en el Capítulo 1 se hace una revisión de la literatura del sector turístico y las TIC comenzando con el sector turístico en España y el sector turístico internacional, así como el uso de los TIC en ambos entornos. Tras este primer encuadre general, en el Capítulo 2 revisamos la literatura relativa al sistema de distribución del sector turístico y el canal online, tanto en torno al sistema de distribución en sí mismo, como al canal online dentro de dicha distribución turística. Por último, en el Capítulo 3 consideramos cuál es el papel del consumidor en el sistema de distribución turística, analizando al nuevo cliente digital, la participación de dicho cliente, así como la comunicación como herramienta clave en el desarrollo del canal online en la distribución turística. Dentro de esta primera parte, también planteamos las proposiciones de nuestra investigación, que surgen como cuestiones a las que deseamos dar respuesta tras haber analizado a nivel literario las distintas cuestiones tratadas en el pasado y las diferentes propuestas sobre investigación futura.

En el Capítulo 4, se realiza un análisis cualitativo a través de la técnica de investigación de las entrevistas en profundidad, de tal forma que podamos aproximarnos al problema a tratar ya descrito anteriormente. La investigación cualitativa nos llevará a resultados y conclusiones relacionadas con las principales ventajas de una empresa online, soportes utilizados para la comunicación comercial, vinculación del carácter online con estrategias de expansión, vinculación de la operativa online con las TIC. También nos permitirá comprobar e identificar la terminología utilizada y si es coherente con la descrita a nivel conceptual, así como analizar el grado de alianzas estratégicas entre los distintos actores.



El Capítulo 5 y Capítulo 6 aborda la investigación empírica cuantitativa en dos vertientes. En primer lugar, en el Capítulo 5 realizamos un cuestionario a lo que consideramos el lado de la oferta. Este cuestionario se realiza a nivel internacional enfocado al sistema de distribución turístico para poder conocer los distintos aspectos considerados en la reflexión teórica, ampliados en la investigación cualitativa. En concreto, obtenemos resultados sobre el impacto de las TIC en la industria turística, así como sobre causas y consecuencias en resultados de su uso. Teniendo en cuenta estos resultados y los del trabajo realizado por García-González (2009), realizamos una comparativa en un ámbito internacional, entre las opiniones de agentes del sector en 2008, año de comienzo de la crisis económico-financiera y en 2012, cuatro años más tarde. Los resultados de este análisis, basado en la técnica de la encuesta y el test de diferencia de medias, nos permiten extraer conclusiones sobre la evolución del sistema de distribución turístico en el tiempo. En segundo lugar, en el Capítulo 6 realizamos un análisis nivel nacional al consumidor final con el objetivo de analizar su participación-comportamiento en dicho proceso. Esto nos servirá para cerrar el círculo y ver coherencias entre la oferta y la demanda dentro del sistema.

Con todo esto, conseguiremos llegar a unas conclusiones, así como a unas implicaciones directas para la gestión, estableciendo de igual modo las limitaciones y el campo que queda abierto para la investigación futura que trataremos en el Capítulo 7.



## **PARTE I.**

### **CAPÍTULO 1. EL SECTOR TURISTICO Y LAS TIC**

#### **1.1. Introducción**

#### **1.2. Turismo: conceptualización y tipologías**

#### **1.3. El sector turístico en la economía**

##### **1.3.1. El sector turístico en España**

##### **1.3.2. El sector turístico Internacional**

##### **1.3.3. El uso de las TIC en el sector turístico**

#### **1.4. Conclusiones.**



## **1.1. INTRODUCCIÓN**

La literatura existente sobre las TIC es prolija, sobre todo en el ámbito que estudia la relación con el sector turístico, ya que esta combinación genera un gran interés tanto en el campo académico como en el terreno profesional. Este interés en parte viene marcado por la gran penetración de la tecnología y sus aplicaciones en el sector, sobre todo cuando lo comparamos con otros sectores.

En este primer capítulo vamos a realizar una revisión de la literatura con el objetivo de aproximarnos al problema a tratar y de que nos sirva de base para la posterior investigación, cualitativa y cuantitativa. En este sentido, nuestra revisión se va a centrar en tres temáticas fundamentalmente. Por un lado, analizaremos la posición y evolución del sector turístico en la economía, tanto en el contexto español como en el internacional, revisando los principales conceptos ya asentados, parámetros, datos y tendencias. En segundo lugar, trataremos la incidencia de las TIC en el sector turístico, revisando las publicaciones de investigación sobre el sistema de distribución turístico y, más concretamente, sobre la más reciente incorporación al mismo, el “canal online”, frente al resto de canales presenciales u offline. Esta circunstancia implica a todos los agentes, proveedores, distribuidores y consumidores. Finalmente, indagaremos en el papel de estos últimos, los consumidores, en el canal online, en donde realizan una participación diferente que en los canales tradicionales, más activa e interaccionando con medios tecnológicos, lo que puede condicionar el comportamiento del resto de integrantes.

## **1.2. TURISMO: CONCEPTUALIZACIÓN Y TIPOLOGÍAS**

De cara a analizar el sector turístico español es necesario considerar los términos turismo y turista, y detallar qué consideramos al hablar de

cada término. Dicho esto, definir un concepto de turismo es complicado, ya que engloba una amplia cantidad de servicios. Es por ello que analizamos las diferentes consideraciones y aportaciones que ha habido a lo largo del tiempo y que presentamos cronológicamente en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Definiciones y descripciones del concepto turismo**

| Autores  | Definiciones y/o descripciones del concepto   |
|--|---|
| Bormann (1930, cit en Vogeler y Hernández, 2002) | Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o los motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal.   |
| Hunziker y Krapf (1942, cit Vogeler et al 2002)  | Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que el desplazamiento o la estancia no estén motivados por una actividad lucrativa.  |
| Jeffries (1971)                                  | El propósito del turismo es transportar personas hasta un destino y hospedarles y satisfacerles en el sentido más amplio posible de la palabra.   |
| Leiper (1979, cit en Cooper et al. 1993)         | La industria turística son todas aquellas empresas, organizaciones e infraestructuras que buscan servir las necesidades y deseos específicos de los turistas.   |
| Tourism Society (1979, cit en Serra, 2002)       | El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.   |
| Murphy (1985, cit. en Smith, 1988)               | Turismo es la suma de los viajes de los no residentes (turistas, incluidos excursionistas) hacia los destinos, siempre que sus estancias no se conviertan en estancias permanentes. Es una combinación del recreo y negocio.  |
| Fernández (1989)                                 | Turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar". Turismo es, por un lado, conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viaje, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe de habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden - y que no promovería si no las recibiese -. "Turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir: la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza del turismo; el estudio del turismo para deducirlas líneas generales de la política a seguir: la promoción del turismo social. |
| Mill y Morrison (1992 cit.en Lumsdon, 1997)      | El turismo comprende desde la planificación del viaje, el viaje hasta el destino, la estancia en sí, la vuelta y las posteriores reminiscencias sobre todo ello.  |

**Continuación Cuadro 1. Definiciones y descripciones del concepto  
turismo**

| Autores                    | Definiciones y/o descripciones del concepto   |
|----------------------------|---|
| Cooper et al. (1993)       | Turismo es el movimiento temporal hacia destinos lejos del hogar y del lugar de trabajo, las actividades llevadas a cabo durante la estancia, y los servicios creados para responder a las necesidades de los turistas.   |
| O.M.T. (1994)              | Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.  |
| Swarbrooke y Horner (1999) | El turismo se define como un movimiento a corto plazo de personas hacia lugares alejados de su entorno habitual para permitirse actividades placenteras. También puede incluir viajes por razones de negocio" y "El turismo puede describirse como una actividad que es servida por un número de otras industrias como la hospitalidad o el transporte.   |
| Jafari (2000)              | El turismo se define como el estudio del ser humano cuando se encuentra lejos de su hábitat normal, de los equipamientos, las infraestructuras y las redes de servicios que han de satisfacer sus diversas necesidades y de los mundos "ordinario" (del que procede el turista) y "extraordinario" (al que viaja el turista).   |
| Goeldner et al. (2000)     | <p>El turismo puede definirse como la ciencia, arte y negocio de atraer visitantes, transportarles, hospedarles y atender graciosamente sus necesidades y deseos.</p> <p>Turismo es la suma de los fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de los turistas, de los proveedores de negocios, de los gobiernos y comunidades huéspedes en el proceso de atraer y albergar a dichos turistas y a otros visitantes.</p> <p>Turista es una persona que viaja de un lugar a otro por razones diferentes al trabajo.</p> |
| Martín (2003)              | El Turismo es una forma de consumo que no está directamente relacionada con la adquisición de bienes, pero sí con el placer y la diversión. Además, el turismo se encuentra inmerso en un mundo caracterizado por ser tanto global como local, donde la globalización conduce a la estandarización de deseos y necesidades, con el fin de que las necesidades sean homogéneas, y al mismo tiempo se generan fuertes movimientos de nacionalismo y localismo.  |
| Tremont y Hernández (2010) | El Turismo es una actividad multisectorial, que demanda la incorporación de diversas áreas productivas de los sectores tanto públicos como privados para facilitar los bienes y servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad ni es un producto tangible, sino que consiste en la obtención de servicios que varía, obedeciendo a los gustos y exigencias de los turistas.  |

Fuente: Revisión actualizada a partir de García-González (2009).

Considerando la evolución del término, que ha pasado de ser una actividad económica sencilla a convertirse en una actividad multisectorial. La definición que tomamos como referencia en esta investigación es la que proporciona la Organización Mundial del Turismo, OMT (1994), que incluye en turismo a todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. Esta definición fue aprobada en la conferencia de Ottawa.

Por otro lado, las clases de turismo se detallan en 3 categorías (según la OMT), el turismo emisor, el receptor y el turismo interno:

1. Turismo emisor: residentes de España que viajan a otro destino.
2. Turismo receptor: residentes de otro país que viajan a España.
3. Turismo interno: residentes de España que viajan dentro de España.

### **1.3. EL SECTOR TURÍSTICO EN LA ECONOMÍA**

#### **1.3.1. El sector turístico en España**

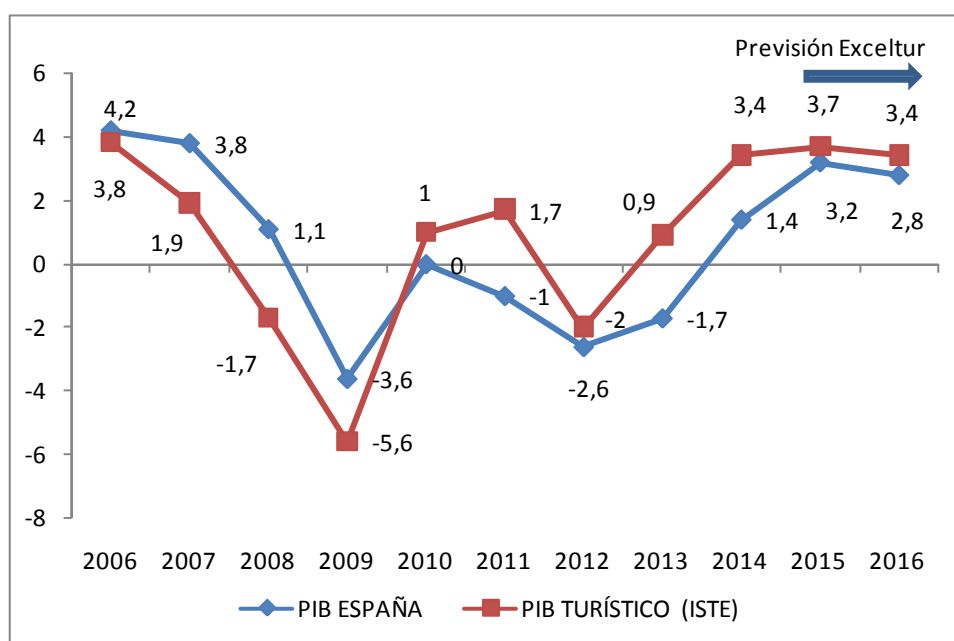
Establecidos estos preliminares, los datos publicados del sector turístico en España hablan del mismo como uno de los pilares de la economía española desde hace años, siendo actualmente una de las actividades que, a pesar de la recesión económica que se inició en 2008, decrece en menor medida respecto a otros sectores.

Si observamos el indicador sintético del Turismo Español de Exceltur (2016) (parámetro que podríamos homologar al PIB turístico en España), vemos cómo el notable tirón de la actividad turística durante octubre, noviembre y diciembre de 2015, causado por el fuerte incremento de la demanda extranjera, que eleva el crecimiento interanual del PIB



turístico del último trimestre hasta el 4,0%. Ese comportamiento del cuarto trimestre sitúa el crecimiento del PIB turístico para el conjunto del año 2015 en el 3,7%. Ello supone medio punto por encima del crecimiento del PIB de la economía española y supone acercarnos a los ritmos de crecimiento turísticos máximos de la pasada década, los conseguidos en 2006. El descenso más importante se produce en 2009 y repunta en 2011 (Gráfico 2) para volver a caer en el 2012. Actualmente sigue una tendencia creciente con previsiones positivas a corto plazo.

**Gráfico 2: Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española. 2006-2015 (Tasa de variación interanual %)**

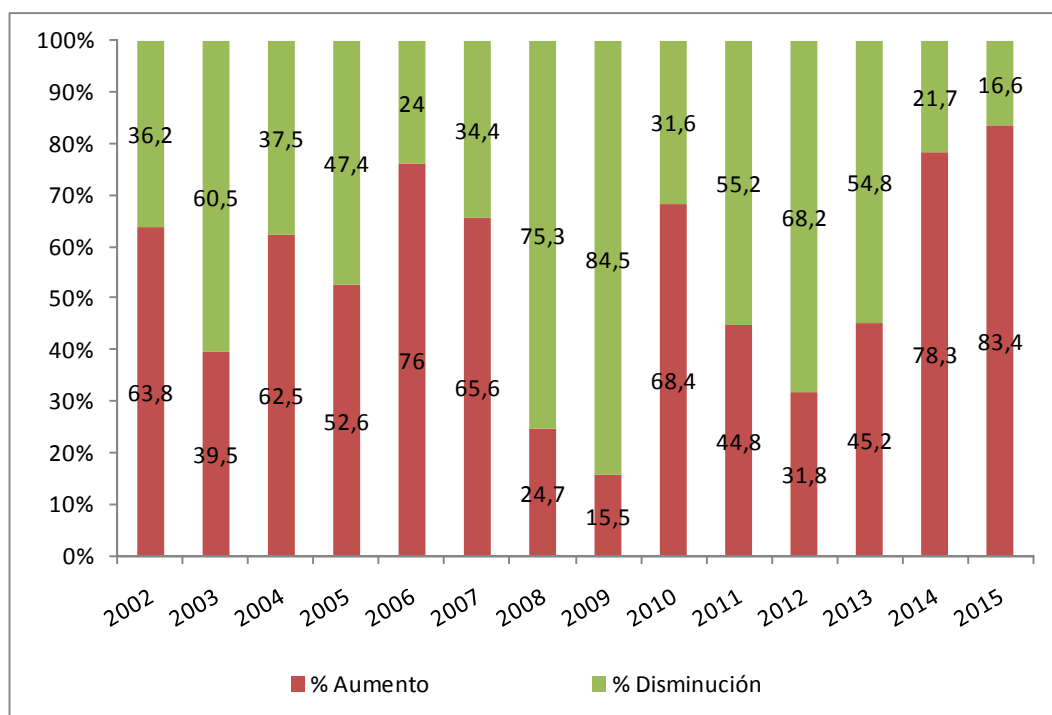


Fuente: Exceltur (2016).

El fuerte aumento de la actividad, y una recuperación paulatina de los precios han permitido al 84,7% de las empresas turísticas españolas mejorar sus ventas en 2015. De ellas, un 56% consigue una mejora superior al 5%. Este aumento en ventas, unido al resultado de las políticas de eficiencia operativa aplicadas en los años de crisis, así como, a la notable reducción de los costes energéticos y financieros en 2015,

han llevado a conseguir mejoría notable de márgenes y resultados finales para el 83,4% de las empresas turísticas españolas (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Opinión empresarial sobre la evolución anual de los resultados. Total Sector Turístico**



Fuente: Exceltur (2016).

En 2015, el turismo ha sido el sector principal en generar empleo y renta en España, consiguiendo impulsar por tercer año consecutivo la recuperación de la economía. Ello se ha reflejado en 0,5 puntos de crecimiento adicional del PIB español, 5.600 millones de euros adicionales derivados de que en 2015 se ha producido una mayor actividad turística, consiguiendo cerrar el año 2015 con un total estimado de 124 mil millones de euros, representando el 11,7% del total del PIB Español. En relación al empleo, uno de cada siete nuevos puestos de trabajo en España han sido creados en el años 2015 por el sector turístico, lo que supone 73.343 nuevos empleos (un 5,5% más que en 2014), registrando una cifra total de 1,4 millones de afiliados a la

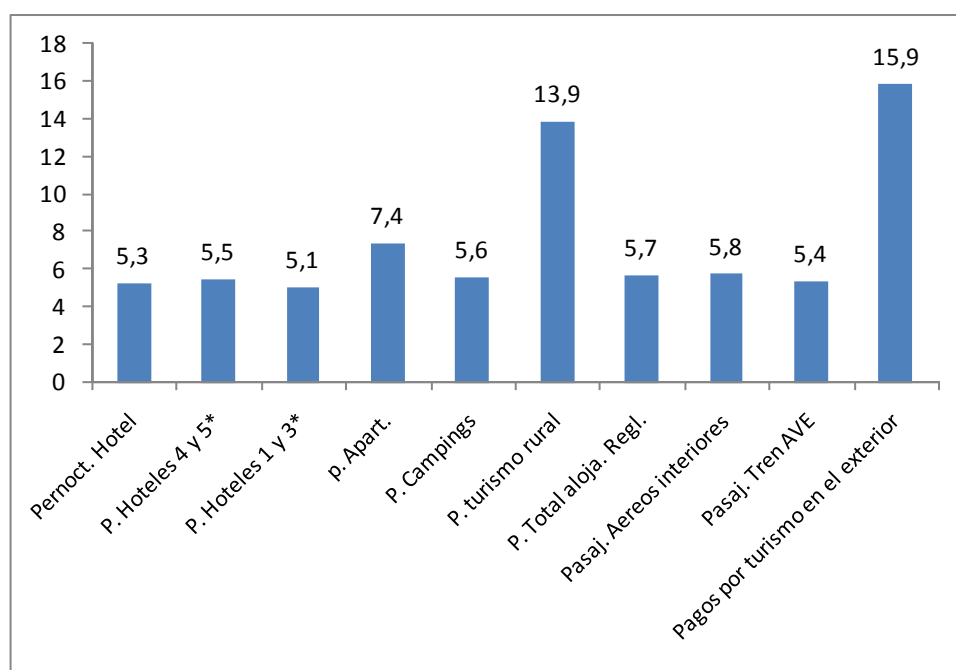
seguridad social al cierre del año, estando por encima del resto de sectores de la economía española.

El crecimiento gradual de la economía española en el 2015 ha traído consigo una notable recuperación del consumo y del gasto turístico de los españoles. Ello ha provocado un incremento generalizado en las ventas de la mayor parte de empresas y destinos españoles, siendo el mercado nacional, en promedio, el principal mercado de origen para el conjunto del sector turístico español. Los indicadores de la demanda turística interna (Gráfico 4) de los españoles cierran el año con crecimientos superiores al 5%, mientras los gastos asociados a los viajes al exterior que mide el Banco de España en la Balanza de Pagos, suben por encima del 15%. Sin embargo, podemos ver como en los dos últimos meses de 2015, la demanda española ha experimentado una importante desaceleración debido en gran parte al retraso en el lanzamiento del programa de viajes del INSERSO y una tendencia menor a viajar en fechas que coinciden con la celebración de elecciones, así como por los atentados ocurridos en París, que han provocado incertidumbre y cancelaciones de viajes, sobre todo del producto turístico escapadas.

Durante el año 2015, los ingresos por turismo en la balanza de pagos descendieron su crecimiento, pasando del 4% de 2014 a una tasa media del 3,6%. Dicha tendencia también se ha confirmado a lo largo del año 2016. En el mes de enero se registró una tasa del 3%, inferior a las tasas de todos los meses de 2015. Los pagos por turismo, se muestran también inferiores en volumen a los ingresos; sin embargo, la tendencia de crecimiento es notablemente superior desde el 2013 al de los, alcanzando tasas de dos dígitos. Así, mientras que en el cuarto trimestre de 2015 la variación de ciclo tendencia fue del 18%, más de siete puntos superior a la tasa del mismo período de 2014 (+11,1%), en enero de 2016, se alcanzó una tasa del 17,1%, superior en cuatro puntos a la lograda en enero de 2015. En consecuencia, el saldo de la balanza de

pagos por turismo, diferencia entre ingresos y pagos, registra unas tasas de ciclo de tendencia negativa; en diciembre de 2015 y en enero de 2016, se cifraba en un 1,1%. Esta evolución negativa, iniciada en noviembre de 2014, es consecuencia de las mayores subidas en pagos que en ingresos. Cabe destacar que el superávit turístico de 2015 de la balanza de pagos fue de 34.947 millones de euros y cubrió el 156,6% del déficit comercial español.

**Gráfico 4: Indicadores de demanda nacional. Enero-Noviembre 2015/2014 (Tasa de variación interanual %)**

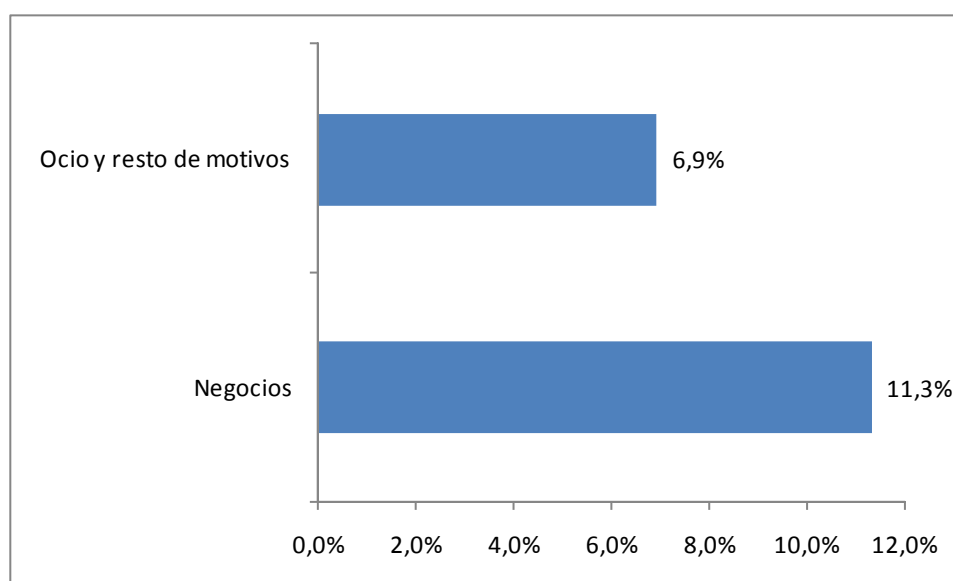


Fuente: Exceltur (2016).

No obstante, actualmente España presenta un contexto macroeconómico adecuado gracias a la depreciación del euro, tipos de interés y prima de riesgo en mínimos, así como el desplome del precio del petróleo. El año 2015 ha contado con un impulso adicional para los viajes y el turismo; por un lado, el desplome de los precios del petróleo y la depreciación del euro frente al dólar, y por otro, unos bajos tipos de interés que ha beneficiado al conjunto del sector turístico. La mejora del entorno macroeconómico en España ha provocado que en 2015 haya un

aumento significativo de las distintas modalidades de viajes (reuniones, congresos, incentivos y eventos) relacionadas con el segmento de mayor gasto del “business travel” o viaje de negocios, tanto de españoles como de extranjeros. Todo ello, tras varios años marcados por recortes y planes de contingencia empresarial. El mercado interno de los viajes de negocio y empresa ha cerrado el año 2015 con crecimientos del 11,3%, frente al 6.9% de crecimiento de los viajes de ocio. La intensa entrada de inversiones exteriores en España en 2015 y el buen comportamiento del comercio internacional ha promovido, así mismo, un notable crecimiento del 17,5% de los viajes de negocios de extranjeros hacia los destinos españoles (Gráfico 5 y 6).

**Gráfico 5: Evolución turismo de negocios frente al resto de viajes  
(Acumulado febrero-septiembre de 2015. Tasa de variación  
interanual)**

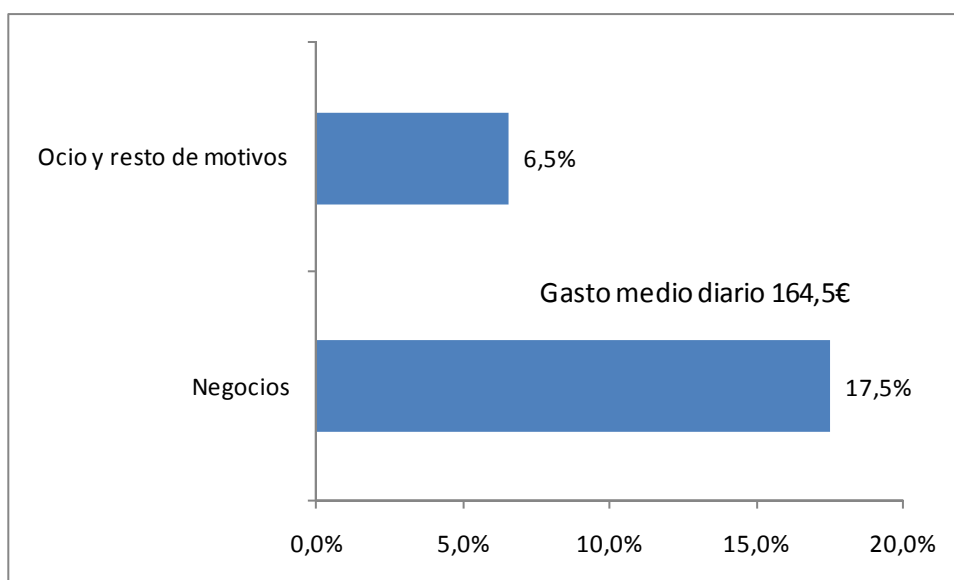


Fuente: Exceltur (2016).

El año 2015 ha sido también testigo de un fuerte crecimiento de las nuevas fórmulas de servicios turísticos no regulados, siendo el alojamiento en viviendas de alquiler turístico el máximo exponente de ello. Ya existen en España 2,7 millones de plazas de alquiler en viviendas

turísticas en comparación con los 2,4 millones de plazas regladas. El sector considera que este hecho supone un intrusismo que tiene consecuencias negativas sobre la calidad y la actividad turística en general, tal y como se ha puesto de manifiesto en el Informe de Exceltur (2016).

**Gráfico 6: Evolución turismo de negocios de extranjeros frente al resto de viajes (Acumulado enero-noviembre 2015. Tasa de variación interanual)**

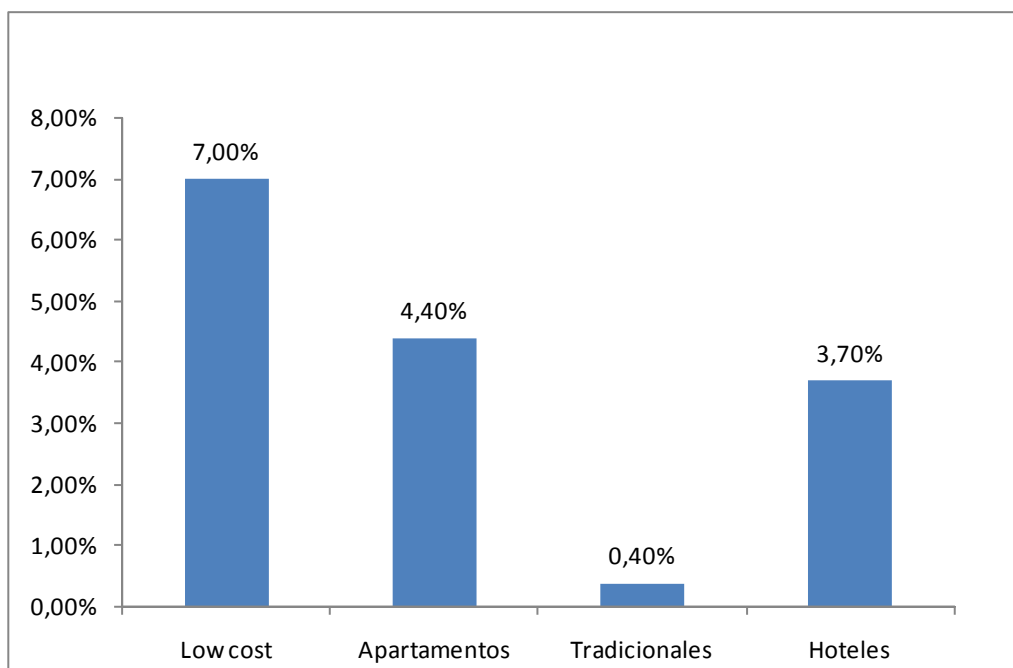


Fuente: Exceltur (2016).

Por otra parte, en lo relacionado con la demanda extranjera, vemos cómo sigue una tendencia creciente, registrándose los mayores incrementos en el segmento vacacional. Destacan dos tipologías de gastos, aquellos que contratan Hoteles o turismo tradicional y aquellos relativos a viviendas de alquiler turístico, en que los turistas realizan un menor gasto diario. Aunque se ha ido equilibrando a medida que ha avanzado el año, en 2015 tanto los turistas extranjeros de compañías aéreas de bajo coste y como los usuarios de alquiler de viviendas han vuelto a crecer notablemente por encima de los otros perfiles de turistas asociados a un mayor gasto. Ello ha provocado una nueva caída del (-)

1,0% del ingreso nominal por turista extranjero (-2,1% si se descuenta la inflación) según el Banco de España y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Gráfico 7).

**Gráfico 7: Comportamiento de turistas extranjeros por perfiles de gasto (Tv acumulado enero-septiembre 2015/2014 %)**

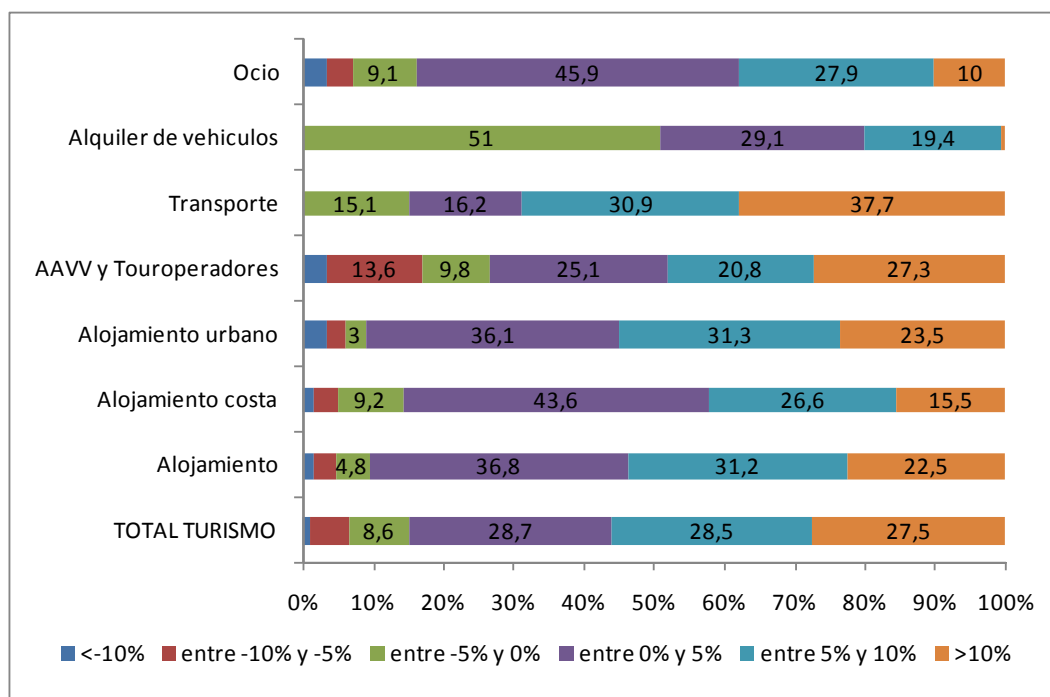


Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de Egatur (TURESPAÑA).

Revisando el gasto que generan los visitantes no residentes en España, vemos como el incremento de visitantes también conlleva un incremento en la cifra de gasto total y cómo septiembre presenta en los últimos años cifras mejores que el mes de junio, desplazando los meses principales a julio, agosto y septiembre, frente a años anteriores donde eran junio, julio y agosto los meses preferidos para visitar España. También se observa cómo, a pesar de existir cuatro meses principales de recepción de turistas (junio-septiembre), cada vez se obtienen mejores resultados en los meses de marzo, abril y mayo, en parte provocado por las festividades regionales de Andalucía (Feria de Abril, Feria de Jerez) y la Semana Santa, además de por la buena climatología del sur de España.

Según la tipología de servicio ó producto turístico contratado, vemos cómo el año 2015 ha favorecido especialmente a hoteles urbanos y compañías de transporte, los dos subsectores, junto con las empresas de ocio, que más habían sufrido durante la época de crisis. En ambos casos, más del 50% de las empresas registran aumentos de ventas superiores al 5%, aunque su traducción en resultados es menos intensa, según la Encuesta de Confianza de Exceltur 2016 (Gráfico 8 y Gráfico 9). Las empresas más dependientes del turismo vacacional de sol y playa vuelven a obtener mejorías en sus resultados, aunque con una menor fuerza si lo comparamos con fuertes incrementos que venían experimentando desde el año 2011. Por otro lado, las agencias de viajes han mejorado de forma más moderada en un contexto donde el gasto de los españoles se ha visto incrementado de aumento del gasto de los españoles.

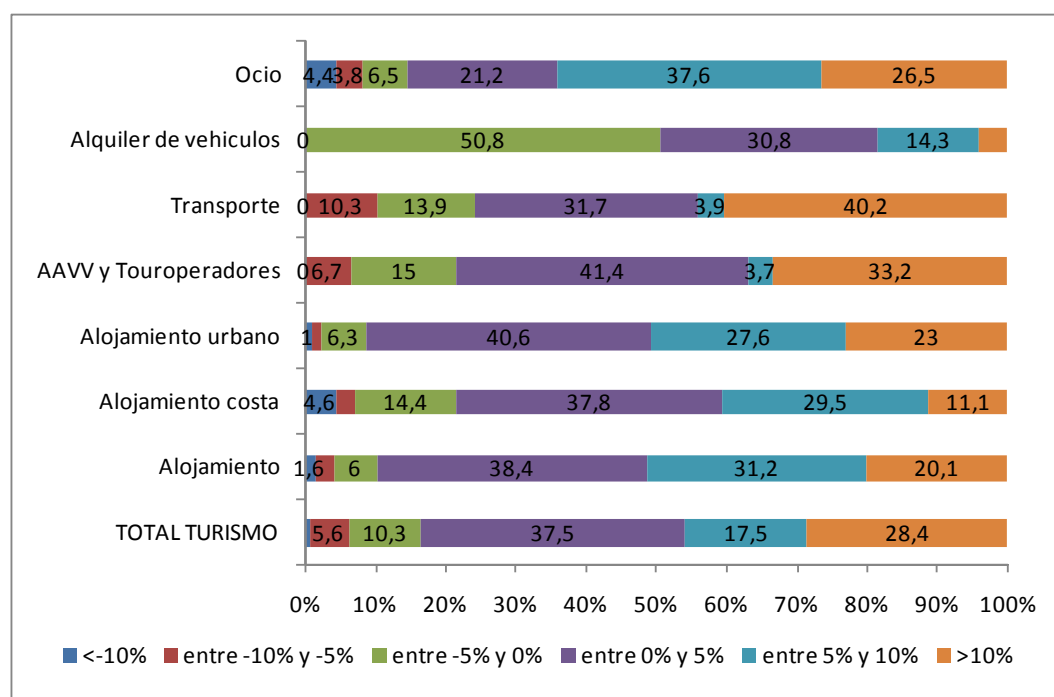
**Gráfico 8: Opinión empresarial sobre evolución de ventas en 2015 por subsectores y rangos de variación (Var % en ventas 2015/2014)**



Fuente: Exceltur (2016).



**Gráfico 9: Opinión empresarial sobre evolución de los resultados por subsectores (Var % en ventas 2015/2014)**

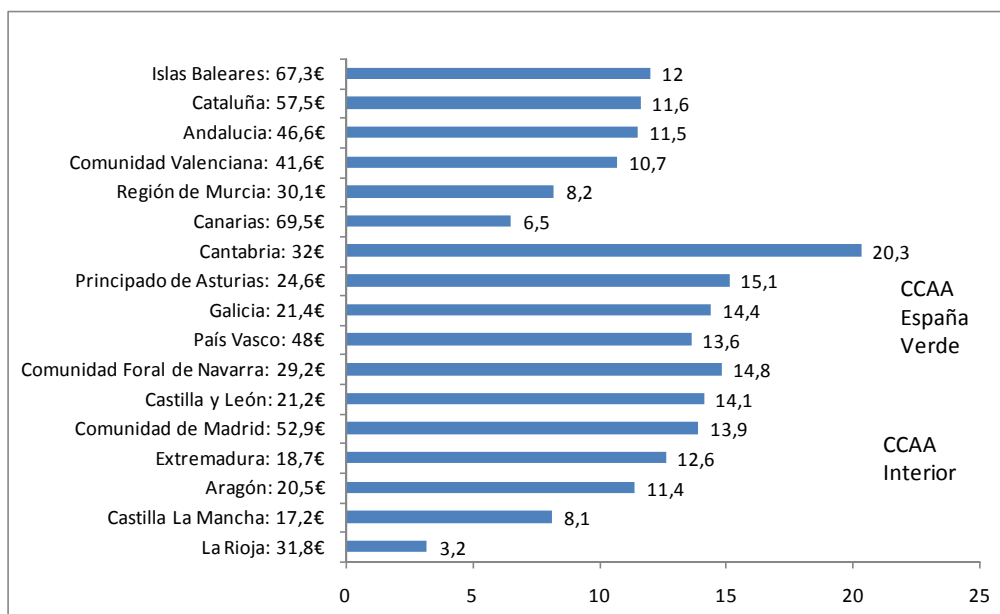


Fuente: Exceltur (2016).

Los destinos de interior, se sitúan como los grandes beneficiados de 2015 con Madrid en primera posición, norte de España, Baleares y la costa mediterránea. El aumento del mercado interno y el tirón de la demanda extranjera en la costa, ha provocado un aumento generalizado en las ventas en la mayor parte de destinos turísticos españoles. Con motivo del incremento del número de habitaciones disponibles, se estiman para el conjunto del 2015 unos resultados turísticos un 10% superiores en 13 de las 17 CC.AA de España. En concreto, en Cantabria, Asturias, Galicia, Navarra, Castilla y León y Madrid a la cabeza, que recuperan en este ejercicio parte de lo perdido en los últimos años de crisis. Los destinos de la costa experimentan un nuevo incremento en sus ingresos, registrando el mejor balance Baleares, la Comunidad Valenciana, Andalucía y Cataluña. En éste último caso, se excluyen las zonas más dependientes del turismo ruso. De las comunidades de interior y tomando

como base el balance de la encuesta de confianza empresarial de Exceltur (2016), cerrada el 8 de enero de 2016, destaca la notable recuperación de Madrid, Galicia y Andalucía (Gráfico 10 y 11).

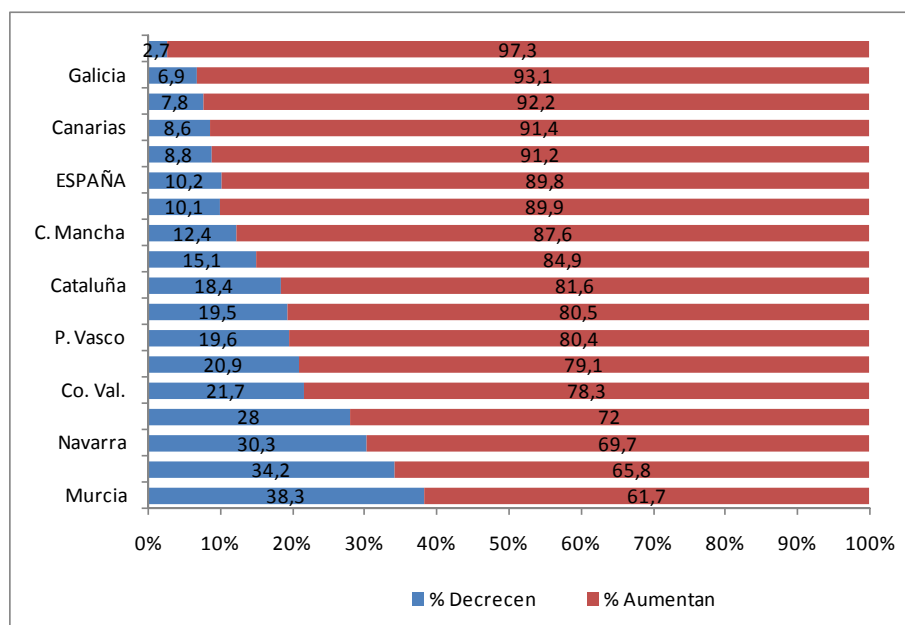
**Gráfico 10: Ingresos por habitación disponible por CCAA. Enero-  
Noviembre 2015/2014 (Valor en € y tasa de variación interanual en %)**



Fuente: Exceltur a partir de EOH (INE).

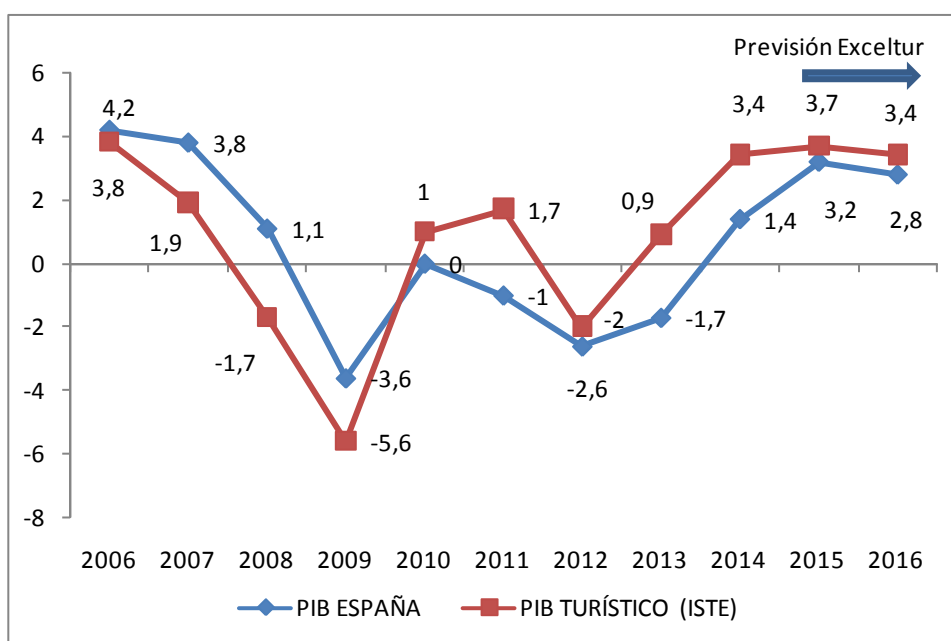
Las previsiones para el año 2016 son optimistas y se estima que el turismo será de nuevo el principal motor del crecimiento en España con una previsión de crecimiento del PIB turístico de un 3,4%. Ello supondría una tasa de crecimiento de la actividad turística en 2016 superior al de la media de la economía española (6 décimas), por séptimo año consecutivo (Gráfico 12).

**Gráfico 11: Opiniones empresariales a cierre de año sobre resultados. (Var % en Resultados 2015/2014)**



Fuente: Exceltur (2016).

**Gráfico 12: Previsión de crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española (2006-2016)**



Fuente: Exceltur (2016).

Los resultados de la Encuesta de Confianza Empresarial (Excelltur, 2016) muestran además que un 89,3% de los empresarios turísticos españoles espera un nuevo incremento en sus ventas durante los próximos años, y concretamente en el 2016 lo creen el 92,2 % de los casos. La valoración empresarial muestra también el sector turístico volverá a crear empleo, ya que el 81,1% de las empresas turísticas prevén crecimientos en sus plantillas durante 2016. Las expectativas empresariales por subsectores sugieren resultados por encima de los de cierre de 2015. Las compañías de transporte, principalmente las líneas aéreas, son las que presentan una visión más optimista, muy favorecidas por la fuerte caída del precio del carburante y los resultados de las estrategias de reducción de costes y de las políticas de maximización de la eficiencia de flotas y conexiones aplicadas en los últimos años. Por detrás se encuentran los hoteles de costa, hoteles urbanos, empresas de ocio, agencias de viajes y compañías de alquiler que esperan favorecerse del mayor dinamismo de la demanda tanto de ocio, como de negocio.

### **1.3.2. El sector turístico Internacional**

Si analizamos el mercado a nivel mundial, España sigue siendo uno de los destinos con mayor atractivo turístico. En 2015 llegaron 68 millones de turistas internacionales, experimentando un crecimiento interanual del 7,1% (Frontur, 2015), que se acumula al crecimiento del 7% que se produjo del 2013 al 2014 (Frontur, 2014). Estas cifras se han trasladado al gasto total realizado, que ascendió a 58 millones de dólares. Los buenos resultados de crecimiento y de perspectivas han hecho que España sea un referente a nivel mundial haciendo que su modelo turístico despierte admiración por todo el mundo. De hecho, en 2015 España pasó a liderar por primera vez el índice mundial de competitividad turística elaborado por el World Economic Forum (Hosteltur, 2016).

España cerró el año 2015 revalidando su posición como tercer destino del mundo. Sin embargo, sufrió un cambio en su tradicional segunda posición mundial por volumen de ingresos. Con 114.000 millones de dólares, China desplazó a nuestro país al tercer lugar y se situó detrás del líder, Estados Unidos, que ingresó 178.000 millones de dólares, según los datos difundidos por la Organización Mundial del Turismo. España se sitúa así en el tercer lugar, con un volumen de ingresos por turismo internacional de 58.000 millones de dólares, por encima de los 46.000 millones registrados por Francia, que se mantiene como el primer destino mundial por llegadas de viajeros extranjeros. Entre los diez principales destinos hay otros dos cambios destacados: Tailandia pasa desde la novena a la quinta posición, con 45.000 millones de dólares -en 2015 pasó del decimocuarto lugar al undécimo por llegadas. Además, Hong Kong (China) avanza de la décima a la novena posición. En una parte más baja del ranking, México escala del puesto 22 al 17 por ingresos en 2015 y pasa al puesto 9 desde el 10 por llegadas (Cuadro 2).

**Cuadro 2: Ranking de Países por ingresos de Turismo extranjero  
(2015)**

| RANKING | PAÍS           |
|---------|----------------|
| 1       | Estados Unidos |
| 2       | China          |
| 3       | España         |
| 4       | Francia        |
| 5       | Tailandia      |

Fuente: OMT y IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2016).

Los ingresos mundiales por turismo crecieron un 3,6% en 2015, hasta 1,4 billones de dólares (1,2 billones de euros), 4.000 millones al día como media. Estos resultados están en sintonía con el incremento del 4,4% en llegadas de turistas, hasta el récord de 1.184 millones en 2015. Por cuarto año consecutivo, el turismo creció a un ritmo superior al del

comercio mundial de mercancías -del 2,8%- y representa ya el 7% del total de las exportaciones mundiales, un punto porcentual más que en 2014, y el 30% de las exportaciones de servicios. Las fluctuaciones inusualmente fuertes de los tipos de cambio influyeron en los ingresos de destinos y regiones expresados en dólares. De este modo, el área de las Américas, Asia y el Pacífico y Oriente Medio registraron crecimientos del 4%, frente al 3% en Europa y el 2% en África. El Caribe, Centroamérica y Sudamérica registraron un incremento del 7% en ingresos.

**Figura 1: Llegadas e Ingresos de turistas internacionales (2015)**



Fuente: OMT y Hosteltur (2016).

En cuanto al turismo emisor, China, EEUU y Reino Unido lideraron la clasificación el año 2015, impulsados por la fortaleza de sus monedas y de sus economías. El gasto de los viajeros chinos aumentó un 25% hasta 292.000 millones de dólares, con 128 millones de turistas. Los estadounidenses gastaron un 9% más, con 120.000 millones de dólares, tras un avance del 8% del número de viajeros, hasta los 73 millones. El gasto del Reino Unido, el cuarto mayor mercado mundial, creció un 8%

hasta los 63.000 millones de dólares, con 65 millones de británicos viajando al extranjero, un 9% más que el año anterior. En cambio, Alemania, tercer mayor mercado del mundo, sufrió un ligero descenso en el gasto (76.000 millones de dólares), debido en parte a la debilidad del euro. El gasto de Francia en turismo emisor ascendió a 38.000 millones de dólares; el de Rusia, a 35.000 millones, y el de Corea del Sur, a 25.000 millones, un 8% más, con lo que se colocó en el octavo lugar.

Los principales países competidores de España (Túnez y Egipto) que en años como el 2009 suponían una verdadera amenaza, han perdido fuerza en lo relativo a demanda turística, no sólo parando su crecimiento, sino perdiendo turistas cada año. Los destinos españoles conocidos como de sol y playa han vuelto a beneficiarse de las circunstancias geopolíticas y de inseguridad acusadas durante 2015 en algunos de sus principales países competidores, lo que ha provocado un incremento adicional de aproximadamente un millón de turistas extranjeros de los 2,1 millones que han perdido, Túnez, Egipto y Turquía en 2015. Esto significa que de los turistas que vinieron a España en 2015 un tercio corresponde a este fenómeno concreto. Los diferentes atentados en países competidores (en marzo museo El Bardo, en junio Susa en Túnez, en octubre un avión ruso derribado en Egipto, la guerra sobre Turquía y más recientemente el boicot ruso a los destinos turcos), han provocado incrementos superiores al 10% en la llegada de turistas extranjeros a España, sobre todo, de aquellos que contratan paquete turístico, perfil característico de los clientes de estos destinos.

En cuanto al turismo receptor en España, en el Cuadro 3 podemos observar que en el año 2015 acudieron 68 millones de visitantes, hecho que refleja la tendencia creciente respecto a los datos de años anteriores (variación interanual del 7,1%). El gasto total asciende a 58 millones de dólares.

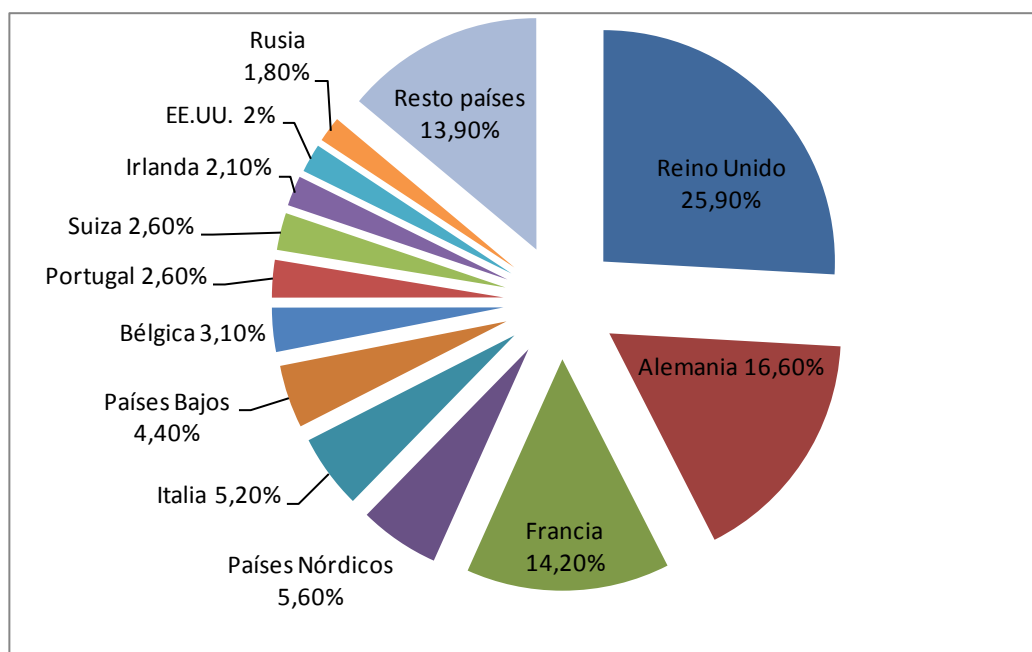
### Cuadro 3. Datos del Turismo Receptor en España (2015)

- Entradas de turistas: 68 millones de visitantes
- El gasto total de los visitantes 58 millones de dólares (53.908 millones de euros)
- Principales países emisores: Reino Unido, Francia y Alemania
- Principales destinos: Cataluña, Canarias y Baleares
- Principales meses de viaje: Junio, Julio, Agosto y Septiembre.
- Motivo principal de la visita: Viajes de ocio
- Tipo de alojamiento elegido: Hotelero y Vivienda alquilada

Fuente: Elaboración propia a partir de Frontur (2015), Conyuntur (2015) y Egatur (2015).

Los países emisores de turistas a España siguen siendo los mismos que desde hace ya varios años: Reino Unido, Francia y Alemania (Cuadro 3). Los dos primeros presentan mayores crecimientos en variación de visitantes (Gráfico 13 y 14).

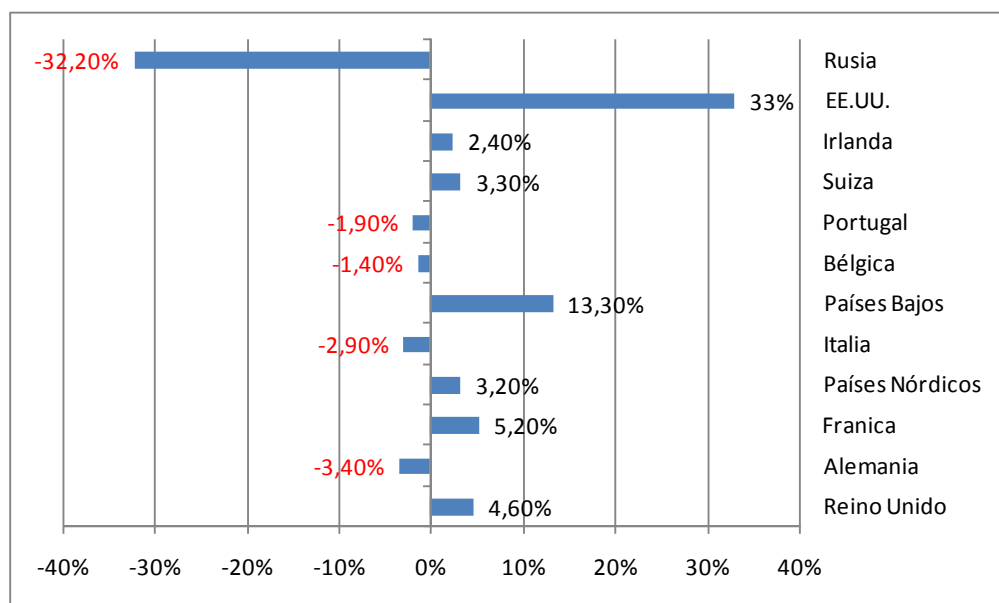
### Gráfico 13: Porcentaje de turistas internacionales según país de residencia. Septiembre (2015)



Fuente: Turespaña. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) (2015).



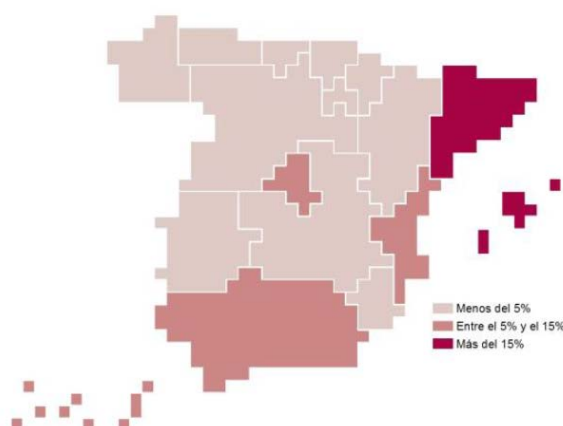
**Gráfico 14: Tasa de variación de turistas internacionales según país de residencia. Septiembre (2015)**



Fuente: Turespaña. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) (2015).

De forma similar se comportan los datos para los principales destinos por comunidades autónomas. Cataluña, Canarias y Baleares siguen siendo las preferidas por el turista internacional (Figura 2). A esta lista, se incorporan Andalucía y Madrid como nuevos destinos de reclamo.

**Figura 2: Turistas según comunidad autónoma de destino principal (% sobre el total). Septiembre (2015)**



Fuente: Turespaña. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) (2015).

Por su parte, tal como adelantábamos, el gasto total realizado por los turistas, incluyendo todos sus componentes (transporte, alojamiento, compras de otros bienes y servicios...), muestra un ritmo que se ha ido acelerando del año 2014 al 2015. Si desglosamos la procedencia del Gasto turístico en España, vemos cómo destacan Francia y Reino Unido como principales países también emisores de turistas, mientras que Alemania presenta una desaceleración coherente con el descenso en su emisión de turistas. Italia, a pesar de no aparecer como un país principal de turismo emisor, si lo hace como un país que incrementa su gasto en los últimos años (Tabla 1).

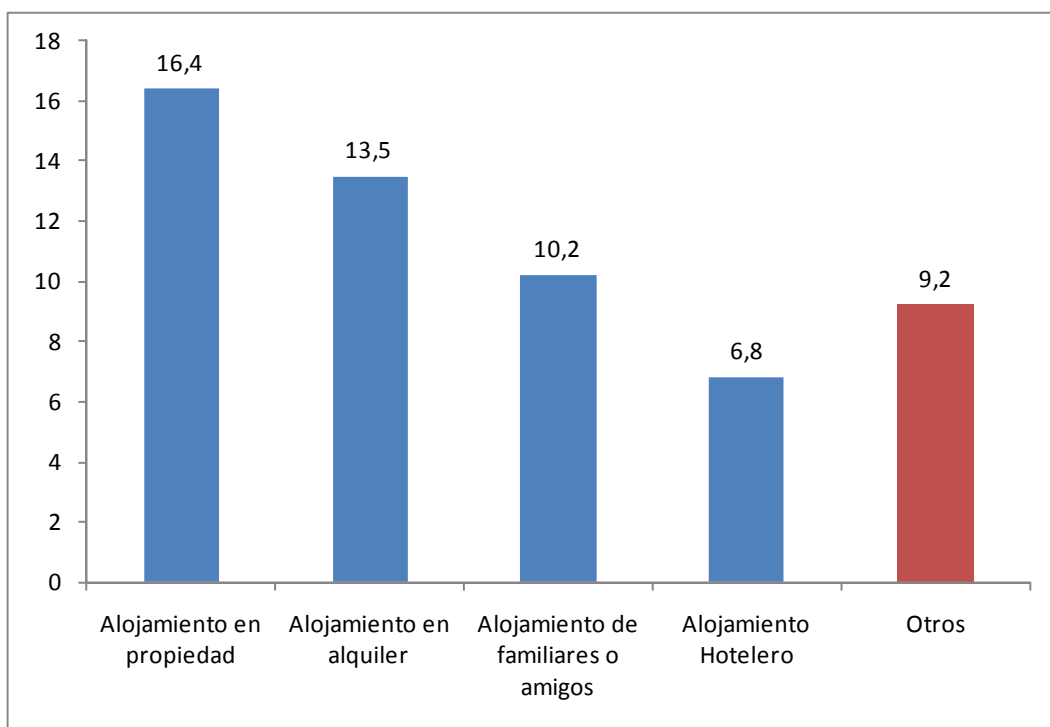
**Tabla 1: Gasto de los turistas según país de residencia. Variación interanual (2014 y 2015)**

|               | Total  | Alemania | Francia | Italia | Países Bajos | Reino Unido | Resto del Mundo |
|---------------|--------|----------|---------|--------|--------------|-------------|-----------------|
| <b>Total</b>  | 6,4%   | 0,3%     | 9,4%    | 11,0%  | 0,8%         | 5,9%        | 7,2%            |
| enero-14      | 10,1%  | 6,5%     | -1,8%   | 8,2%   | -1,7%        | 7,8%        | 15,1%           |
| febrero-14    | 7,90%  | 12,9%    | -4,6%   | -0,6%  | -12,3%       | 15,9%       | 8,9%            |
| marzo-14      | 6,50%  | 14,1%    | -0,7%   | 18,8%  | 32,9%        | 1,3%        | 4,6%            |
| abril-14      | 18,50% | 22,8%    | 5,8%    | 32,6%  | 16,7%        | 23,0%       | 17,1%           |
| mayo-14       | 3,40%  | -0,5%    | 9,2%    | 18,2%  | -10,2%       | 11,2%       | 0,4%            |
| junio-14      | 3,80%  | 5,3%     | 12,6%   | 20,0%  | -5,8%        | 5,3%        | 0,7%            |
| julio-14      | 4,20%  | -6,1%    | 11,6%   | -1,1%  | 1,7%         | -2,0%       | 9,5%            |
| agosto-14     | 8,80%  | 11,4%    | 2,9%    | 6,7%   | 0,4%         | 9,5%        | 10,8%           |
| septiembre-14 | 6,60%  | -1,9%    | 33,4%   | 11,0%  | 2,5%         | 2,8%        | 6,9%            |
| octubre-14    | 4,50%  | -10,1%   | 16,4%   | 12,5%  | 3,7%         | 3,3%        | 8,9%            |
| noviembre-14  | 1,60%  | 4,3%     | 16,8%   | 4,8%   | 0,6%         | -9,0%       | 1,4%            |
| diciembre-14  | 2,40%  | -6,8%    | 7,5%    | 14,9%  | -10,5%       | 9,5%        | 2,4%            |
| <b>Total</b>  | 6,60%  | -1,4%    | 6,3%    | 17,8%  | 8,4%         | 11,1%       | 6,0%            |
| enero-15      | 9,50%  | 7,8%     | 23,1%   | 37,5%  | -2,0%        | 15,1%       | 5,1%            |
| febrero-15    | 6,40%  | -5,7%    | 14,2%   | 44,2%  | 0,1%         | 6,2%        | 7,2%            |
| marzo-15      | 5,30%  | -8,0%    | -1,1%   | 32,8%  | -18,4%       | 21,2%       | 6,4%            |
| abril-15      | 7,50%  | -0,8%    | 32,1%   | 14,2%  | -12,1%       | 6,7%        | 6,4%            |
| mayo-15       | 11,90% | 13,4%    | 13,1%   | 26,2%  | 21,0%        | 8,6%        | 10,9%           |
| junio-15      | 4,60%  | -2,9%    | -2,1%   | -6,8%  | 20,1%        | 8,0%        | 6,6%            |
| julio-15      | 9,00%  | 2,9%     | 4,7%    | 22,7%  | 2,4%         | 16,3%       | 8,3%            |
| agosto-15     | 4,50%  | -7,9%    | 2,7%    | 10,2%  | 22,2%        | 8,3%        | 5,0%            |
| septiembre-15 | 2,80%  | -5,6%    | -6,6%   | 22,1%  | 20,5%        | 13,2%       | -0,4%           |

Fuente: ITE (2016).

La estancia media según el tipo de alojamiento contratado ha crecido respecto al 2015, sobre todo, en alojamiento hotelero. Si bien, el número máximo de noches los alcanzan los alojamientos en alquiler y en propiedad (Gráfico 15).

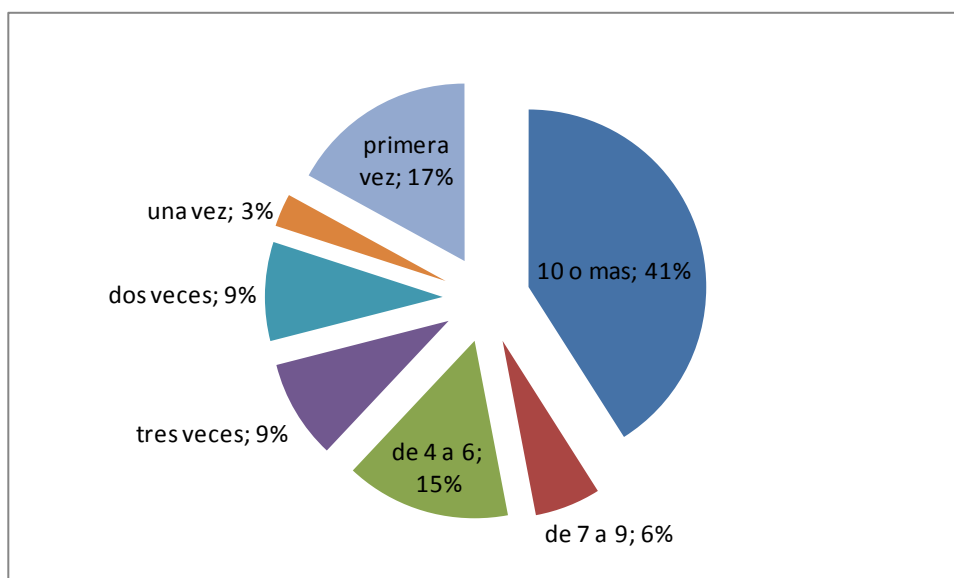
**Gráfico 15: Número de noches por tipo de alojamiento del turista extranjero (2015)**



Fuente: Egatur (2015).

Sobre la fidelidad del turista extranjero hacia España como preferencia turística, los últimos datos publicados por Habitur 2015, presentan que un 41% de turistas comentan haber venido a España 10 ó más veces a lo largo de su vida, lo que muestra una clara fidelidad a la oferta nacional española, siendo además mayor la proporción de los turistas que han venido más veces respecto a los que han venido menos (Gráfico 16).

**Gráfico 16. Fidelidad de los turistas extranjeros la destino España.  
Porcentaje sobre el total (2011)**



Fuente: IET, (Habitur) (2012).

### 1.3.3. El uso de las TIC en el sector turístico

Los mercados virtuales se refieren a ámbitos en los que las transacciones comerciales se realizan a través de redes abiertas basadas en infraestructuras de Internet fijas e inalámbricas. Estos mercados se caracterizan por una alta conectividad (Dutta y Segev, 1999) y su alto alcance y riqueza de la información (Evans y Wurster, 1999). El alcance se refiere al número de personas y productos que son accesibles de forma rápida y barata en los mercados virtuales. La riqueza se refiere a la profundidad y el detalle de información que puede ser acumulado, que se ofrece y se transmite entre los participantes en el mercado. Los mercados virtuales tienen un alcance sin precedentes, ya que se caracterizan por la casi inexistencia de fronteras geográficas.

Por otro lado, tal y como describen Peskek y Muris (2010), las industrias y sectores que trabajan en un ambiente altamente competitivo están caracterizados por rápidos cambios tecnológicos, facilidad de

entrada y salida por parte de las empresas, así como incertidumbre en la demanda de los clientes. El sector turístico cumple estas premisas a la perfección; Internet y las TIC han entrado en el mismo tanto en el nivel de mercados industriales, B2B, como en el nivel de mercados finales, B2C; aunque en este segundo grupo la entrada está siendo más gradual. Autores como Marqués et al. (2011) van más allá y sitúan al sector turístico como uno de los primeros sectores en acoger las TIC, tanto en B2B (Business to Business), como B2C (Business to Consumer), en sistemas de apoyo a las empresas (como por ejemplo las reservas GDS - Sistemas de distribución global- o sistemas de apoyo a la gestión, como Gestravel, Sigave, Gestav, Nonious o las herramientas de auto-reserva SBT, con el apoyo de sistemas web). Esta atmósfera TIC aumenta la variedad de nuevos canales a disposición de los consumidores y minoristas.

En este sentido, mercados como EEUU han llevado la iniciativa. El 25% del mercado turístico ya era online en el año 2004, frente al mercado europeo, que alcanzó estos niveles en 2009 (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Tendencias en el Mercado Europeo de Turismo online (1998-2009)**

| Año  | Valor de las ventas                     |                                    |                         |                    |
|------|---|------------------------------------|-------------------------|--------------------|
|      | Valor de mercado<br>(billones de euros) | en Internet (billones<br>de euros) | % De todo el<br>mercado | % De<br>incremento |
| 1998 | 200                                     | 0,2                                | 0,1%                    | N A                |
| 1999 | 212                                     | 0,8                                | 0,4%                    | 257,0%             |
| 2000 | 227                                     | 2,5                                | 1,1%                    | 216,0%             |
| 2001 | 223                                     | 5                                  | 2,3%                    | 99,0%              |
| 2002 | 221                                     | 8,9                                | 4,0%                    | 77,0%              |
| 2003 | 215                                     | 13,9                               | 6,5%                    | 56,0%              |
| 2004 | 220                                     | 20,8                               | 9,5%                    | 50,0%              |
| 2005 | 235                                     | 30,2                               | 12,9%                   | 45,0%              |
| 2006 | 247                                     | 39,7                               | 16,1%                   | 31,0%              |
| 2007 | 254                                     | 49,4                               | 19,4%                   | 24,0%              |
| 2008 | 260                                     | 58,4                               | 22,5%                   | 18,0%              |
| 2009 | 266                                     | 69,9                               | 25,2%                   | 15,0%              |

Fuente: Pestek y Muris (2010).

Si nos centramos en el caso de las TIC en el mercado español, uno de los datos que se destaca en el informe anual de EGATUR es que cada vez es mayor la utilización de las nuevas tecnologías en relación con los viajes contratados. Así, en el año 2012 el 65% de los turistas que nos visitaron recurrió a este medio para la organización de sus viajes, siendo la consulta, la reserva y el pago, por este orden, los servicios más demandados.

Este dato supone un gran avance respecto años atrás, ya que supone un incremento del 8% en la utilización de las TIC respecto a ejercicios anteriores, tal y como se refleja en la Tabla 3.

**Tabla 3: Uso de Internet por parte de los turistas que visitan España.  
Porcentaje de turistas y variación interanual (%). Año 2012**

|                 | % de turistas | Tasa de variación (%) |
|-----------------|---------------|-----------------------|
| Total           | 100%          | 8%                    |
| No usa Internet | 35%           | -6%                   |
| Usa Internet    | 65%           | 8%                    |
| Consulta        | 64%           | 9%                    |
| Transporte      | 60%           | 8%                    |
| Alojamiento     | 48%           | 14%                   |
| Actividades     | 27%           | 11%                   |
| Reserva         | 59%           | 12%                   |
| Transporte      | 56%           | 11%                   |
| Alojamiento     | 43%           | 19%                   |
| Actividades     | 11%           | 25%                   |
| Pago            | 56%           | 13%                   |
| Transporte      | 55%           | 12%                   |
| Alojamiento     | 34%           | 20%                   |
| Actividades     | 10%           | 31%                   |

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2015).

Analizando partida por partida, observamos un alto uso de internet tanto para las acciones de búsqueda, como para compra y pago de

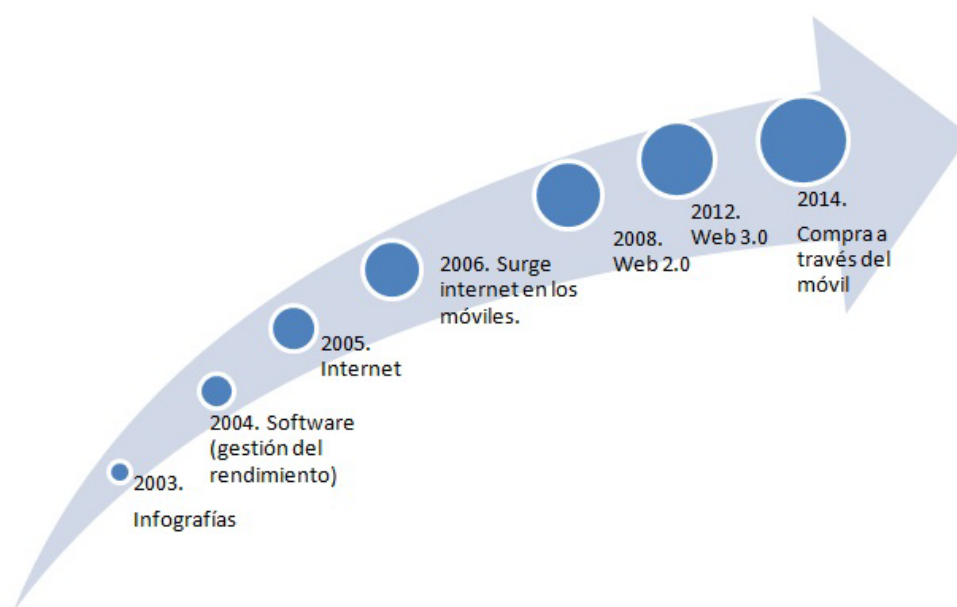
alojamiento, así como para la selección de las actividades a realizar en el destino elegido. Esta última decisión es la que mayor incremento ha experimentado en el canal online, tanto para la búsqueda como para la compra y el pago posterior, lo que supone una oportunidad para el sector en la variedad de servicios a ofrecer por este canal.

En cuanto al uso de internet por parte de los turistas internacionales, son los nórdicos los que hacen un mayor uso relativo del canal online turístico (80% de los casos), seguidos por los británicos (78% de los casos). En el otro extremo se encuentran los franceses y los alemanes, que recurrieron al medio online tan sólo en el 40% y 62% de los casos respectivamente.

Pero, el uso de las TIC no sólo implica la utilización de entornos digitales en un momento dado, sino que también conlleva tener en cuenta la innovación de esa tecnología y su inclusión dentro de los sectores. En el caso que nos ocupa, el sector turístico cuenta con una base heterogénea del sector, compuesta por organizaciones de muy diferente índole (multinacionales, pequeñas empresas, asociaciones turísticas, empresas familiares), lo que se acompaña de un gran desarrollo tecnológico en alguno de los casos y muy bajo en otros. No obstante, a pesar de estas diferencias, Buhalis y Deimezi (2004) consiguen establecer una tendencia de innovación tecnológica en el sector, que confirma la intensidad, tanto de utilización de las TIC como de la innovación tecnológica en el sector turístico a nivel mundial. Dicha tendencia supone una gran oportunidad empresarial y tiene grandes implicaciones para las decisiones estratégicas y de marketing, porque involucra tanto a las áreas internas de la empresa, como a la relación de la misma con los consumidores, incrementando los canales de venta y comunicación con los mismos, tal y como indican en un estudio cualitativo sobre conductores y consecuencias del uso de las TIC en el sector turístico griego Buhalis y Deimezi (2004). Tomando de partida dicha

tendencia, realizamos una evolución hasta el año 2016, donde se incluye la tecnología móvil como uno de los principales instrumentos con mayor potencial, tanto en la consulta como en la reserva de actividades turísticas a través de Internet (Figura 3).

**Figura 3. Evolución temporal de las tecnologías**



Fuente: Elaboración propia a partir de Buhalis y Deimezi (2004).

Esta idea es congruente y complementaria a la presentada por Hjalager (2010), que explica cómo las TIC ayudan a que innovaciones hechas fuera del entorno tecnológico alcancen un carácter mundial, gracias a herramientas globales. Un ejemplo es Disney, cuya innovación le ha permitido unir parques de diversión, turismo temático, películas y una serie de productos turísticos, que suponen una innovación constante para la compañía, la cual ha aprovechado la tecnología (tanto a nivel interno de procesos, como de difusión), para lograr un concepto de éxito.

La innovación dentro del sector turístico podría definirse como lo referido al proceso de utilizar una nueva idea para la resolución de problemas. Pero también se considera innovación la utilización de las ideas para la reorganización, reducción de costes, para nuevos sistemas



presupuestarios, mejorar la comunicación o ensamblar productos en los equipos. La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios... La aceptación y aplicación es fundamental para esta definición, e implica la capacidad de cambiar y adaptarse.

Las TIC e Internet permiten ofrecer un mejor servicio y experiencia para el consumidor turista haciendo que su interacción con la oferta turística sea más significativa. Siguiendo a Buhalis y Licata (2002), las empresas tienen así la oportunidad de desarrollar relaciones más estrechas con los clientes. Los autores plantean la co-creación de valor como la forma más poderosa para el crecimiento de las empresas y marcas en el sector de las agencias de viajes. La razón es que involucra a los agentes más beneficiados de los resultados (clientes, socios y personal) obteniendo una inteligencia colectiva en nombre de la innovación de las empresas.

El sector turístico se viene caracterizando por su capacidad para el aprovechamiento de la relación entre la capacidad de producir conocimiento, el mecanismo para su distribución y la capacidad de absorción-adaptación de los diferentes participantes (personas, empresas o asociaciones). El esencial flujo bidireccional de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, se consigue más fácilmente a través del uso de las TIC. En el campo del turismo, las tendencias apuntan hacia una creciente fragmentación social e individualismo. Su efectividad depende del desarrollo de comunidades virtuales, el intercambio de experiencias entre las tribus de viajeros online y la búsqueda de información en Internet, creando de esta forma nuevos perfiles de demanda (Marqués et al., 2011).

## **1.4. CONCLUSIONES**

Como hemos podido ver a lo largo del primer capítulo consideramos importante conceptualizar los distintos términos relacionados con el turismo. Definir un concepto de turismo es complicado al englobar una amplia cantidad de servicios. Es por ello, que hemos analizado las diferentes consideraciones y aportaciones que ha habido a lo largo del tiempo de cara a asentar las bases de nuestra investigación posterior. El turismo ha pasado de ser una actividad económica sencilla a convertirse en una actividad multisectorial. Hoy en día, es una de las actividades más importantes a nivel internacional, y más concretamente, resulta fundamental para la economía española, tanto en términos de creación de empleo como de contribución al PIB del país.

Tal y como hemos visto, tras unos años críticos marcados por la recesión económica y la inestabilidad, actualmente en España tanto la demanda interna como la demanda extranjera no parar de crecer año tras año, y las previsiones para el futuro son también positivas, tanto en la tipología de viaje vacacional como de negocios. En el año 2015, España tuvo 68 millones de visitantes, principalmente de países como Reino Unido, Francia y Alemania, que visitaron lugares como Cataluña, Canarias y Baleares principalmente los meses de junio, julio, agosto y septiembre. Destacamos una alta fidelidad por parte de los turistas extranjeros, visitando España en numerosas ocasiones y descubriendo en los últimos años nuevos lugares de interior como Madrid, Castilla León, además de Asturias y Cantabria. Dentro de las tendencias del sector vemos como aparece con fuerza un tipo de turismo relacionado con el alquiler vacacional, que evoluciona a la vez que se amplía la oferta de las compañías de vuelo low cost, y que está creando controversia dentro del sector.

Otro aspecto tratado en el capítulo ha sido la incidencia de las TIC en el sector turístico, donde es cada vez mayor la utilización de las

nuevas tecnologías en los viajes contratados. Así, en el año 2012 el 65% de los turistas que visitaron España recurrió a Internet para la organización de sus viajes, siendo la consulta, la reserva y el pago, por este orden, los servicios más demandados.

El turismo es una de las áreas donde mayor penetración de la tecnología ha habido en los últimos años, produciendo cambios en el sector tanto a nivel general como en la propia estructura y sistema de distribución. Es este último, el sistema de distribución, uno de los puntos que ha llamado enormemente la atención dentro de la industria turística, ya que en dicho sistema trabajan multitud de agentes que han visto modificado su papel conforme Internet se ha ido introduciendo paulatinamente en el canal y cuya revisión literaria abordaremos más profundamente en el siguiente capítulo.



## **CAPITULO 2. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO Y LAS TIC**

### **2.1. Introducción**

### **2.2. El sistema de distribución del sector turístico**

### **2.3. El nuevo entorno virtual en la distribución turística**

2.3.1. Nueva estructura de relaciones en el sistema de distribución turístico actual

2.3.2. La influencia de la presencia de la distribución electrónica en la estructura y relaciones del sistema turístico

2.3.3. Proveedores

2.3.4. Intermediarios organizadores y mediadores online

2.3.5. El turista digital

2.3.5.1. La participación del cliente en la distribución online turística

### **2.4. Conclusiones**



## **2.1. INTRODUCCIÓN**

Analizada la importancia de la inclusión de las TIC en el sector turístico en general planteamos realizar el mismo análisis para el sistema de distribución turístico. Por ello, en este segundo capítulo realizaremos una revisión literaria que detallará a los diferentes integrantes del canal de distribución según distintos autores, identificándolos y definiéndolos para posteriormente agruparlos entre agentes empresariales e institucionales, y centrando nuestro interés principalmente en los distribuidores y organizadores y mediadores.

Hecho esto, pasaremos a detallar la estructura tradicional del Sistema de Distribución Turística, así como la evolución que ha sufrido a lo largo de los años como consecuencia de la integración de las TIC dentro del canal. Esto ha provocado movimientos y ajustes en el sistema de distribución, alterando el poder de los miembros integrantes, desplazando a agentes tradicionalmente offline a favor de nuevos agentes emergentes del mundo online. Así, analizaremos cómo el poder de los distintos integrantes se ve modificado por la intensiva aplicación de las TIC al sector y cómo esta circunstancia afecta a cada uno de ellos de forma particular, así como al sistema de manera global, alterando también el proceso de creación de valor tal como se entendía hasta la fecha.

Por último, indagaremos en la evolución de los distintos agentes dentro del canal online y cómo se han adaptado en cada caso a las TIC, tanto en lo relativo a su gestión y desarrollo, como en el establecimiento de posibles relaciones horizontales y verticales con otros miembros del canal.

## **2.2. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO**

El sistema de distribución turístico está compuesto por un amplio número de agentes, algunos más fácilmente identificables y otros menos

conocidos, aunque también importantes e influyentes. Su identificación, su definición y su análisis es fundamental, así como conocer las relaciones que se producen entre los mismos (Muñoz, 2012).

La distribución del Turismo es vista como parte de un cambio acelerado. Este cambio va desde el concepto en que la distribución de un subproducto orientado al viaje es vista como un proceso, a la distribución de un producto impulsada por la experiencia de los viajeros, donde es el propio cliente el que puede ir construyendo su propio producto, y que se conoce como orientación al viajero. La distribución y la intermediación son cada vez más reconocidas como factores críticos para la competitividad y el éxito de la industria del turismo (Buhalis, 1998).

La actividad que se desarrolla en el sector turístico es altamente transversal, esto es, afecta a su vez a múltiples sectores. Es, además, muy heterogénea y altamente vulnerable a los cambios que se producen en el entorno. Las empresas turísticas se enfrentan continuamente a factores sociales, medioambientales, culturales, legales e incluso climatológicos, que pueden hacer variar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos de tiempo cortos.

En este sentido, Olsen (1980) destaca la importancia de analizar el entorno de las empresas turísticas para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones y una gestión estratégica apropiados. El concepto de “incertidumbre estratégica”, estudiado por Choo (1998), es inherente al turismo y en él ejerce una fuerte influencia el entorno. Se trata de un sector cuya principal materia prima son las personas y en el que, por tanto, los principales resultados obtenidos dependen muchas veces de las decisiones tomadas por los agentes o actores que intervienen en la actividad turística. Estas decisiones, dependientes del entorno están sujetas a un elevado nivel de incertidumbre.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, una mejor comprensión de los agentes del turismo nos ayudará a concretar y



visualizar los actores implicados en esta actividad para profundizar, con ello, en el conocimiento sobre la creación de valor en el sistema de distribución y las diferentes relaciones entre clientes, profesionales y demás agentes que contribuyan a una mejor planificación estratégica y de gestión del sector turístico en general (Morales y Hernández, 2011).

Entre los distintos agentes que configuran un sector, se establecen una serie de relaciones entendidas no sólo desde la perspectiva del contrato jurídico o social, sino del contrato moral. Es decir, existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo, que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Por tanto, los intereses de los agentes no son sólo intereses económicos, sino que pueden ser también de otro tipo (González, 2007).

En este sentido, las emociones juegan un importante papel. La decisión del reparto del gasto del hogar en sectores como el turístico, que no es considerado un bien de primera necesidad, se ve fuertemente influida por las emociones. De este modo, si una empresa quiere ser más competitiva en el mercado y desarrollar estrategias de gestión acordes con el mismo, debe realizar una gestión inteligente y orientada al mercado, definida a partir de un diálogo con todos los implicados, dirigido a averiguar intereses y valores comunes a todos ellos y por tanto universales; intereses y valores propios de cada grupo o de alianzas grupales e intereses y valores particulares. El sector turístico puede ser un buen ejemplo de esta situación (González, 2007).

Los implicados en el sistema de distribución turístico desde el lado de la oferta, esto es, aquéllos que facilitan la venta y la entrega de servicios turísticos hasta el consumidor (Buhalis y Laws, 2001), se encuentran clasificados y diferenciados en la literatura especializada. En Del Alcázar (2002) se puede encontrar una recopilación de las distintas propuestas en el tiempo (ver Cuadro 4). El análisis de esta síntesis

muestra una evolución en el tiempo de las figuras participantes en el sistema de distribución del sector, cuya terminología recogemos en el Anexo 1.

Siguiendo la clasificación de Vogeler y Hernández (2002) y la posterior adaptación de García-González (2009), la evolución anterior se sintetiza en dos tipos, los agentes empresariales y los institucionales. Dentro de los primeros se encuentran los proveedores finales, los distribuidores y los organizadores y mediadores. Dentro de los agentes institucionales se incluyen la Administración Pública, organizaciones internacionales y asociaciones (ver Cuadro 5).

**Cuadro 4: Síntesis de tipologías propuestas de operadores intermediarios en el sector turístico**

| O.M.T. (1977)  | Mills y Morrison (1992)  | Muñoz (1994)   | CONSULTUR (1994, 1995)  | Mcintosh et al. (1995)   | Valls (1996)  |
|--|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV.(Agencias de viajes)</li> <li>● Organizadores de viajes</li> <li>● Redes de ventas del transporte aéreo</li> <li>● Servicios de reservas a hoteles</li> <li>● Organización y distribución oficial de turismo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV. Minoristas</li> <li>● AA.VV. Mayoristas/TT.OO (Touroperadores)</li> <li>● AA.VV. de empresas</li> <li>● Agencias de incentivos</li> <li>● Otros:</li> <li>- Distribución electrónica</li> <li>- Organización de convenciones</li> <li>- Asesores</li> <li>- Clubes de viajes</li> <li>- Representantes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV.:</li> <li>-Minoristas</li> <li>- Mayoristas/TT.OO.</li> <li>- Mayoristas-minoristas</li> <li>● Brokers</li> <li>● Wholesalers</li> <li>● Centrales de reservas</li> <li>● Especialistas incentivos</li> <li>● Timesharing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV.:</li> <li>- Minoristas</li> <li>- Mayoristas/TT.OO.</li> <li>-Mayoristas-minorist.</li> <li>● Centrales de reservas</li> <li>● CRS</li> <li>● Grandes superficies</li> <li>● Entidades bancarias</li> <li>● Brokers</li> <li>● Wholesalers</li> <li>● Bolsas de reservas turísticas</li> <li>● Agentes comerciales</li> <li>● Entes públicos</li> <li>● Porteros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV. minoristas</li> <li>● AA.VV. mayoristas/TT.OO.</li> <li>● Especialistas:</li> <li>- Emp. Incentivos</li> <li>- Dptos De viajes de empresas</li> <li>- Distribución automática</li> <li>- Representantes hoteleros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV.</li> <li>● Operadores turísticos</li> <li>● Intermediarios ocasionales</li> <li>● CRS</li> <li>● CC.RR. Consorcios</li> <li>● Grandes superficies</li> <li>● Entidades financieras</li> <li>● Teletiendas</li> <li>● Clubes o asociaciones</li> <li>● Bolsas de reservas</li> <li>● Intrusos</li> <li>● Entes públicos</li> </ul> |
| Gee et al. (1997)  | Kotler et al. (1997)   | Esteban (1997)   | Vogeler y Hernández (1997)  | Sancho (1998)  | Bayón (1999)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV. minoristas</li> <li>● AA.VV. mayoristas/TT.OO.</li> <li>● Distribuidores especializados:</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Planificador de convenciones</li> <li>- Representantes hoteleros</li> <li>- Asociación de ejecutivos</li> <li>- Oficinas de viajes empresariales</li> <li>- Asesores de viajes</li> <li>- Broker de transporte por carretera.</li> <li>- Representantes de vi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agencias de viajes</li> <li>● Agencias de viajes mayoristas</li> <li>● Especialistas:</li> <li>- Corredores</li> <li>- Emp.incentivos</li> <li>- Representantes de viajes de recreo</li> <li>● Representantes hoteleros</li> <li>● Agencias turísticas oficiales</li> <li>● Consorcios y sistemas de reservas</li> <li>● Sistemas de reservas de líneas aéreas</li> <li>● Sistemas electrónicos Internet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agencias de viajes</li> <li>● Operadores turísticos</li> <li>● Distribuidores especializados</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV (Agencias de viajes):</li> <li>-Minoristas</li> <li>- Mayoristas.</li> <li>- Mayoristas-minoristas</li> <li>● Centrales de reservas hoteleras</li> <li>● CRS/GDS</li> <li>● Air y tour brokers</li> <li>● G.S.A.</li> <li>● Empresas de intercambio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AA.VV. minoristas y mayoristas</li> <li>● CRS/GDS</li> <li>● Centrales de reservas</li> <li>● Otros:</li> <li>- ONG's</li> <li>- Asociaciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●Agencias de viajes</li> <li>●TT.OO.</li> <li>●Sistemas automatizados de distribución</li> </ul>   |

Fuente: Del Alcázar (2002).

**Cuadro 5. Clasificación de agentes del mercado turístico**

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| <b>EMPRESARIAL</b>   | Proveedores Finales  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Alojamiento.</li> <li>• Sector Restauración.</li> <li>• Sector Transporte.</li> <li>• Sector Servicios diversos (cultura, esparcimiento, negocios...).</li> </ul>  |
|                      | Distribuidores (mayoristas)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Sistemas de distribución global (GDS) o Sistemas de reserva (CRS).</li> <li>• Sector Agentes Generales de Ventas (GSA).</li> <li>• Sector Central de Reserva Hoteleras Independientes.</li> </ul>  |
|                      | Organizadores y Mediadores (mayoristas y minoristas)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Agencias de viajes en su función productora.</li> <li>• Sector Agencias de viajes en su función mediadora.</li> <li>• Sector Tour Operadores.</li> <li>• Sector Air Brokers y Tour Brokers.</li> </ul>   |
| <b>INSTITUCIONAL</b> | Administración Pública (proveedores de servicios públicos y normativa) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio del Interior</li> <li>• Ministerio de Asuntos Exteriores</li> <li>• Ministerio de Industria, Comercio y Turismo</li> </ul>   |
|                      | Organizaciones Internacionales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OMT (Organización Mundial del Turismo).</li> <li>• OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).</li> <li>• OMS (Organización Mundial de la Salud).</li> <li>• FMI (Fondo Monetario Internacional).</li> <li>• OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo económico).</li> </ul> |
|                      | Asociaciones Empresariales y de Profesionales                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De carácter Internacional.</li> <li>• De carácter Nacional.</li> </ul>  |

Fuente: García-González (2009).

Nuestro interés se centra principalmente en los agentes empresariales, en concreto en los distribuidores y en los organizadores y mediadores. Aunque el proveedor final también lo consideramos, tanto por su relación con los intermediarios, como por su creciente relación con el consumidor final. A esta lista se añaden los consumidores turistas para conformar el total de agentes del sistema de distribución turístico.

El Sistema tradicional de distribución del turismo se basa en un modelo lineal, donde los proveedores (aerolíneas, hoteles o alquiler de coches) ofrecen su producto-servicio a través de los sistemas de reserva (CRS) y los sistemas de distribución global (GDS), ambos distribuidores mayoristas tradicionales del sector. En este modelo, los agentes de viajes se consideran como un proveedor "agente", a quien se le paga una comisión por el servicio "venta". Los agentes de viajes juegan un papel de intermediario comercial, reuniendo una cartera de proveedores de productos y servicios que se ofrece (en última instancia) a los consumidores finales (Marques et al., 2011).

Establecido el nivel conceptual básico del sistema de distribución turístico, la literatura especializada reconoce el significativo papel de las TIC en el sector. Las TIC modifican el papel de los agentes turísticos, quienes deben trabajar de manera continuada en la adaptación al entorno cambiante (Berné et al, 2012a). Este esfuerzo de adaptación provoca a su vez la redefinición de la actividad que desarrollan en el entramado turístico y la necesidad de canales más dinámicos y competitivos (Frew, 2000; Leung y Law, 2007; Buhalis y Law, 2008).

Las últimas décadas se han caracterizado por un rápido desarrollo de las TIC (Berné et al., 2011). Este fenómeno ha afectado con especial intensidad a las funciones de distribución y a la estructura de los canales de comercialización (Bennet y Lai, 2005), muy especialmente a la del sistema de distribución turístico (Sellers y Azorin, 2001). Internet ha ofrecido soluciones específicas a sectores como el turístico. Si bien, el acceso a la comunicación directa entre proveedores y clientes abre oportunidades para nuevos canales de distribución y nuevos modelos de negocio que ponen en peligro la intermediación turística tradicional (Saloner y Spence, 2002). Oskam y Zandberg (2016) comentan que, mientras las predicciones iniciales eran que la red conduciría a desintermediación, a partir de 2000, una década después de empezar el uso masivo de internet, un nuevo tipo de intermediarios presenta una nueva propuesta de valor a los usuarios finales y reduce sustancialmente el poder de marketing de los hoteles. Los autores hablan de una evolución que se entiende a través de lo que denominan un fenómeno de “mercado de dos caras”. El entorno de internet afecta a los modelos de negocio y los autores proponen un escenario base que evoluciona desde su forma actual y un escenario alternativo en el que emerge un mercado oligopolístico.

A principios de la década de los años 90 del pasado siglo, Poon (1993) preveía como cambios más sobresalientes, derivados de la aplicación de las TIC al sector turístico, los siguientes: (i) la aparición de un sistema de reservas informatizado como tecnología dominante, centro del negocio; (ii) el uso por todos los integrantes del sector de algún tipo de tecnología; (iii) una rápida expansión tecnológica en el sector que crearía nuevas bases para competir y, (iv) un mayor impacto del desarrollo tecnológico en el área de ventas y

distribución. Estas previsiones se confirman años más tarde, cuando se evidencian el uso generalizado de medios tecnológicos en la comercialización de productos turísticos y el crecimiento anual de las ventas por Internet de las compañías de bajo coste (FRONTUR, 2008). En 2008, la venta de viajes por Internet creció hasta cubrir un 22,5% del total (260 billones de euros) (Marcussen, 2009).

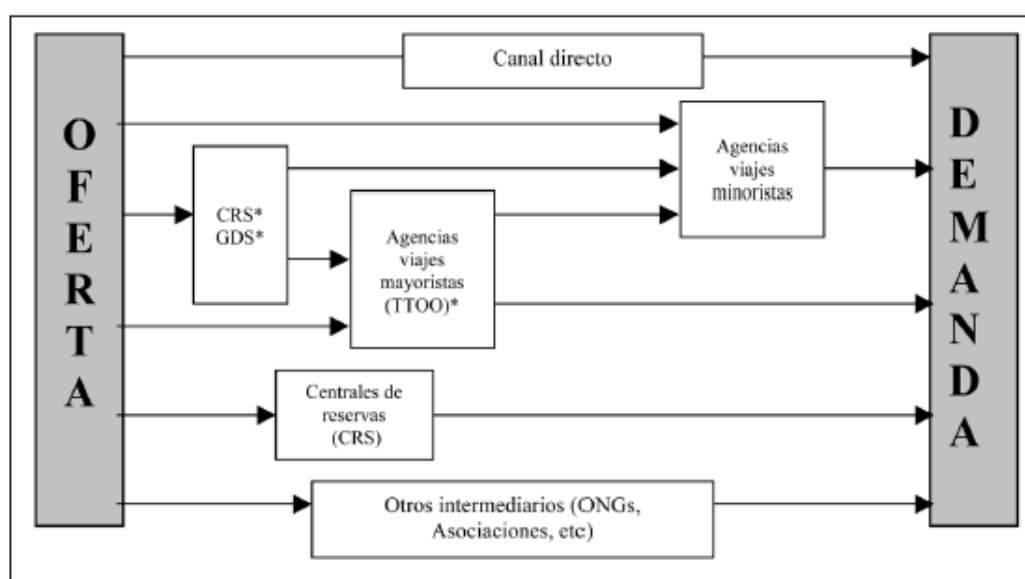
Al igual que ocurre en otros sectores de la economía, a lo largo de los canales del sistema de distribución turístico se va añadiendo valor, pero existen dos diferencias destacables. La primera es la mayor dependencia de los intermediarios turísticos de los proveedores, que participan al principio y al final del canal de distribución debido a su posesión del producto final. La segunda reside en que el producto turístico se adquiere habitualmente combinado en paquetes de productos. Así, el distribuidor turístico es el vínculo entre los proveedores turísticos y los consumidores, y su papel principal es el intercambio de información (Pollock, 1995). El papel de las TIC en este proceso es cada vez más relevante debido a su aprovechamiento por parte de los miembros de los canales de distribución turísticos. Este hecho genera cambios en el desempeño y en la estructura del sistema (Berné et al., 2011).

El sistema de distribución turística se estructura en canales directos e indirectos (Figura 5). El canal directo procura un acceso más rápido y menos costoso al producto turístico debido a la no participación de intermediarios. El proveedor turístico puede encontrar en este canal un elemento de diferenciación. Sin embargo, la búsqueda de eficiencias también considera las ventajas de la especialización, que propicia la existencia de intermediarios como un fenómeno notorio en el sector turístico. Así, en los canales indirectos, los distribuidores mayoristas canalizan la mayor parte de las contrataciones desde la promoción y la negociación del servicio. Esta distribución por etapas permite una mayor cobertura del mercado sin asumir los costes de una red propia.

En la era previa al desarrollo de Internet en el sector turístico, la opción más viable para los proveedores turísticos era el canal indirecto; haciendo así efectiva la ventaja de facilitar el proceso de producción-distribución turística (según, por ejemplo, Sheldon (1997) y O'Connor, (2003)), que se asignaba al

uso de intermediarios (los tradicionales entonces CRS, GDS, AAVV y TTOO). En este contexto, intermediarios y consumidores dependen de la extensión, oportunidad y exactitud de la información recibida, claves para abordar el proceso de compra (Poon, 1993). Ahora bien, actualmente, proveedores, distribuidores y consumidores, se benefician de las aplicaciones tecnológicas y la estructura se ha visto afectada (Figura 4).

**Figura 4. Estructura Tradicional del Sistema de Distribución Turística**



\* GDS: Global Distribution Systems; CRS: Centrales de Reservas; TTOO: tour-operadores

Fuente: Berné et al. (2011).

La estructura actual de la industria turística se empieza a definir en los años 90 del pasado siglo, con la revolución tecnológica del sector, que da lugar a continuos cambios, no sólo en la estructura sino también en la forma de operar de los canales de distribución (McRae, 1994). Crecen su volumen de actividad y el nivel de calidad (Christian, 2001); se facilita el canal directo y la aparición de nuevos canales (O'Connor y Frew, 2002); se incrementa la competitividad y las posibilidades de rendimiento del negocio turístico.

Internet se considera una herramienta para la distribución que permite a los proveedores turísticos una comunicación directa con sus clientes en igualdad de condiciones (Law et al., 2001). Si bien, la mayor efectividad del canal de distribución directo depende de la consecución de un valor añadido mayor para el consumidor que el ofrecido en el canal tradicional de AAVV (Sellers y Azorín, 2001; García de Madariaga, 2002). La consecución de mayor

valor añadido se puede beneficiar del cambio en la intensidad de la participación del consumidor en el proceso de producción y distribución del servicio.

Todo ello puede reducir la presencia de los intermediarios turísticos en la cadena de valor (Law et al., 2004). Pero los distribuidores reaccionan ante el mayor potencial del canal directo. Puesto que Internet facilita las relaciones entre los agentes del sistema, las funciones tradicionales de los intermediarios se extienden a la promoción del producto turístico final y a la personalización de la oferta. La efectividad en el desarrollo de estas tareas es clave para ofrecer diferenciación a los distribuidores y apoyar el mayor uso de canales indirectos.

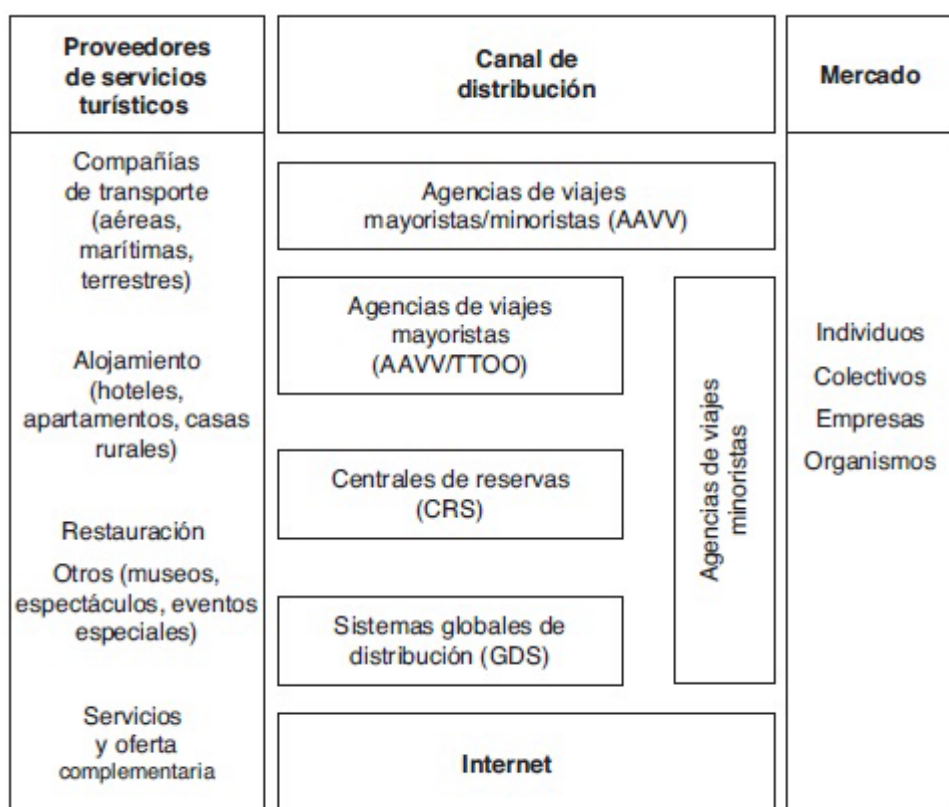
Con todo, el resultado evidencia una creciente competencia inter-canal en la estructura actual del sistema, que sostiene la generación y la distribución de nuevos productos-servicios turísticos y la rivalidad ampliada del sector. Sellers y Azorín (2001), amplían la versión tradicional del sistema de distribución turístico incluyendo Internet como el justificante de la presencia del canal directo (ver Figura 5).

Lubbe (2005) desarrolla más el modelo anterior considerando que, por el lado de la oferta, Internet tiene la capacidad de complementar el servicio prestado por los agentes de viajes (ver Figura 6). De hecho, los proveedores/operadores de agencias de viajes se pueden conectar, se puede ofrecer un servicio más rápido a una amplia gama de clientes; ganar eficiencia operativa; mejorar la imagen de marca y llegar a tener una relación más estrecha con el mercado.

Desde el lado de la demanda, Internet puede ser un vehículo para la recogida de los diferentes puntos de vista y preferencias de los clientes, ganando su confianza, convirtiéndose en prescriptores de la empresa y ayudando a co-crear experiencias de viajes. La web facilita nuevas formas de congregarse cambiando el comportamiento de los consumidores y provocando la aparición de nuevos segmentos de mercado.



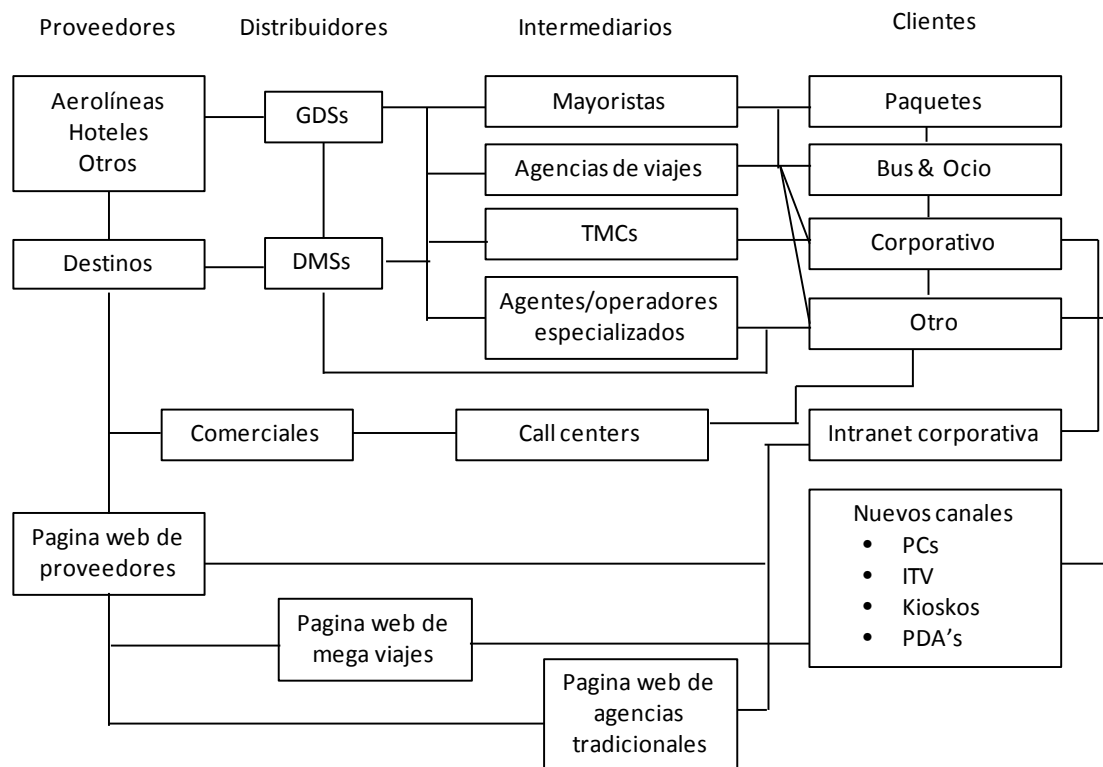
**Figura 5. Sistema de Distribución Turístico**



Fuente: Seller y Azorín (2001).

Sin embargo, la extensión previsible del desarrollo tecnológico puede provocar mayores cambios estructurales, marcados por la aparición de nuevos integrantes, el cambio en las relaciones entre agentes, instrumentos, canales y consumidor, la disminución de la dominación en la que trabajaban hasta ahora los GDS, la transformación de los hábitos de compra de los consumidores turísticos, la reducción de las comisiones cobradas por los intermediarios y la normalización y expansión de formatos y criterios de acceso a la información (Valls, 1996). Como consecuencia, algunos autores defienden un refuerzo de la intermediación (p.e. Bailey y Bakos, 1997), mientras que otros (p.e. Buhalis, 1998; Doherty et al., 1999), anuncian desintermediación en el sector turístico, donde se observaría el acceso directo al proveedor por parte del cliente (como el hotel), saltándose en muchos casos a las figuras intermediarias que venían actuando hasta la fecha, tal y como podemos ver en la Figura 7 (García-González, 2009).

**Figura 6. Ampliación de Lubbe (2005) del Sistema de Distribución Turístico**

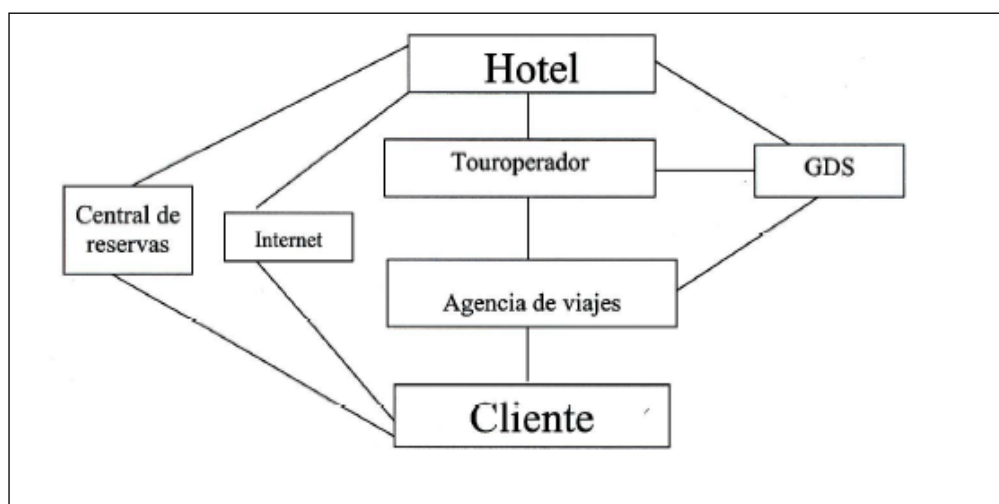


Fuente: Lubbe (2005).

El Estudio Social de Comercio (2011) observa una progresiva presencia del canal online respecto al offline. Aunque hasta el momento el canal visible online lo es por la participación en el mismo de los minoristas online, en el sector tienen cabida otros operadores online en otros niveles del canal.

Kracht y Wang (2010) van más allá y realizan un estudio pormenorizado de la evolución de la intermediación a lo largo de los años dentro del sistema de distribución como consecuencia de la inclusión de las TIC. Su planteamiento se visualiza en diferentes gráficos y esquemas que detallamos a continuación de manera progresiva.

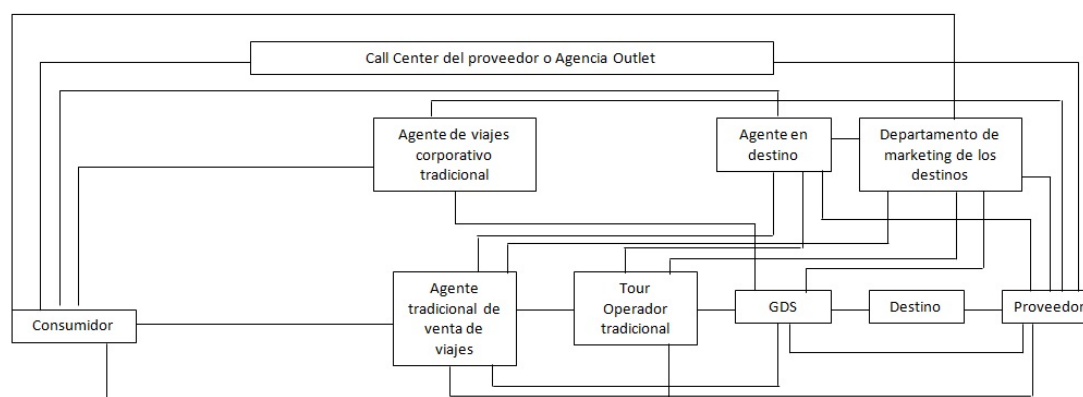
**Figura 7. Relación Hotel–Cliente e Intermediarios en el sector turístico**



Fuente: García-González (2009)

Así, antes de 1993, el sistema de distribución de turismo tradicional consistía en que los consumidores podían acceder a la oferta de viajes a través de agentes tradicionales de venta de viajes, agentes de viajes corporativos tradicionales, operadores turísticos tradicionales, sistemas globales de distribución (GDS), receptivos de agentes de viajes, departamentos de marketing de los destinos (DMO) y proveedores (Figura 8).

**Figura 8. Estructura del sistema de distribución antes de la era online  
(antes de 1993)**



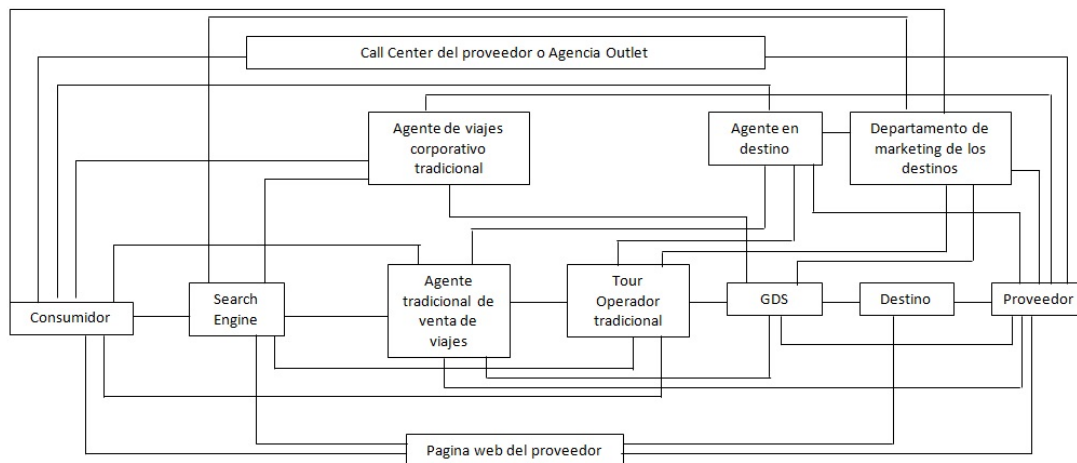
Fuente: Kracht y Wang (2010).

Tras la incorporación de Internet al sistema de distribución del sector, Kratch y Wang (2010) relatan cómo los proveedores comienzan a desarrollar sus propias páginas web. Se inicia así la desintermediación, que permite acceder directamente al consumidor final (Figura 9). Por ejemplo, las líneas

aéreas fueron capaces de practicar la desintermediación a través de múltiples canales, incluyendo centros de llamadas, puntos de venta y la propia Web (McCubbrey, 1999).

Además, aunque las agencias de viajes tradicionales han sido intermediarios habituales para proveedores de alojamiento como hoteles, estos también intentan aprovechar el medio online para la venta directa a los clientes a través de la Web; se promueve así también la desintermediación en el sector (Tse, 2003). Más o menos al mismo tiempo, hacia 1993, se empiezan a desarrollar los primeros motores de búsqueda automatizada, también denominados robots o arañas. El objetivo de estos motores es indexar todo el contenido de las páginas web, en lugar de sólo los títulos o las localizaciones, lo que anima a la intermediación de servicios de función de las búsquedas de Google –en 1998- (Pinkerton, 1994; Farrelly, 1999a; Farrelly, 1999b; Pinkerton, 2000).

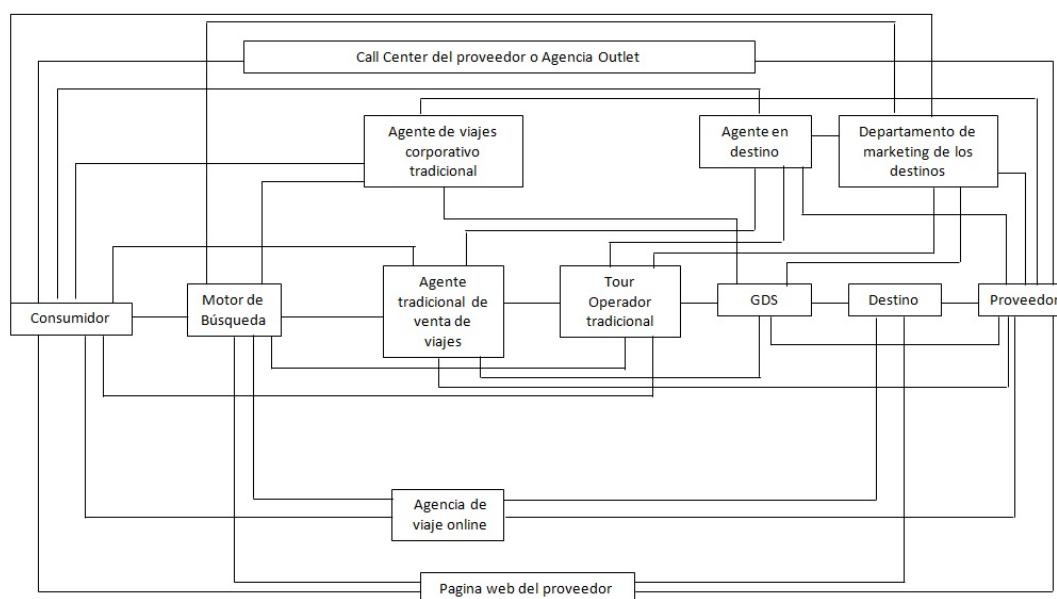
**Figura 9. Estructura del sistema de distribución en los primeros comienzos de la era red web mundial (1993-1998)**



Fuente: Kracht y Wang (2010).

En 1995, las agencias de viajes online se unieron convirtiéndose en el principal agente online que trataría de desplazar a las agencias de viajes tradicionales dentro del sistema de distribución turístico (Chircuy y Kauffman, 1999; 2000a; 2000b) tal y como se detalla en la Figura 10.

**Figura 10. Estructura del sistema de distribución. Agencias de Viajes Online (1995-2002)**



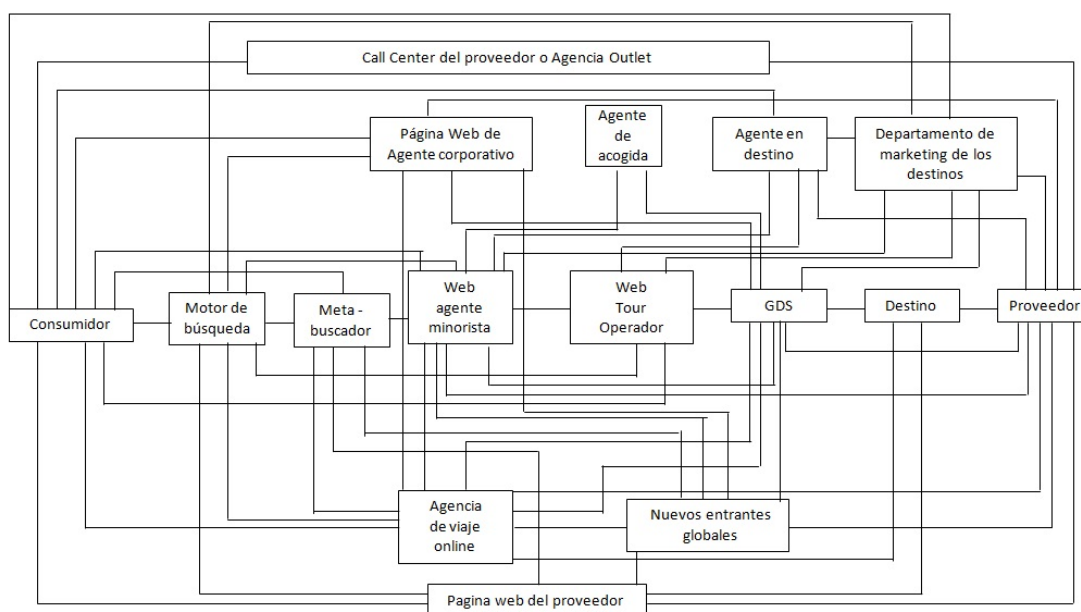
Fuente: Kracht y Wang (2010).

El agente de viajes online Lastminute.com en línea fue fundado en 1998 con el propósito de vender plazas de avión y habitaciones de hotel que solían ser vendidas ya por el resto de agentes (Anderson y Earl, 2000; Buhalis y Licata, 2002). En aquel momento, muchos pensaron que fracasaría, pero no sólo salió victoriosa estabilizándose como una agencia online de referencia, sino que acabó adquiriendo otras compañías del sector entre 2000 y 2004. Posteriormente, en 2005, la empresa fue comprada por Travelocity (Salzburgo Investigación Forschungsgesellschaft, 2006). Más tarde, otras compañías aéreas dirigen los GDS para la desintermediación con la introducción de Opodo y Orbitz como agencias de viajes online. A pesar de esta amenaza, los GDS han demostrado gran capacidad de recuperación (Figura 11). Han sabido adaptarse, reinventarse y mantener su posición en el sistema de distribución.

Otro grupo de intermediarios tradicionales, los operadores de turismo, también participan en los esfuerzos de desintermediación y reintermediación, incluidas las facilitadas por la web. Dichos operadores realizan una función de adición, la consolidación de los servicios de viajes en paquetes (Werthner y Klein, 1999). Los operadores turísticos están amenazados por la desintermediación de las compañías aéreas que integran verticalmente las

operaciones de turismo (Dolnicar y Laesser, 2007). A su vez, estos operadores turísticos han participado en esta integración vertical, convirtiéndose en proveedores de viajes aéreos con la carta de los productos de las aerolíneas en un extremo de la cadena y las agencias de viajes minoristas en el otro (Harris y Duckworth, 2005; Dolnicar y Laesser, 2007; Clerides et al., 2008).

**Figura 11. Estructura del sistema de distribución. Esfuerzos de re-intermediación en proceso**

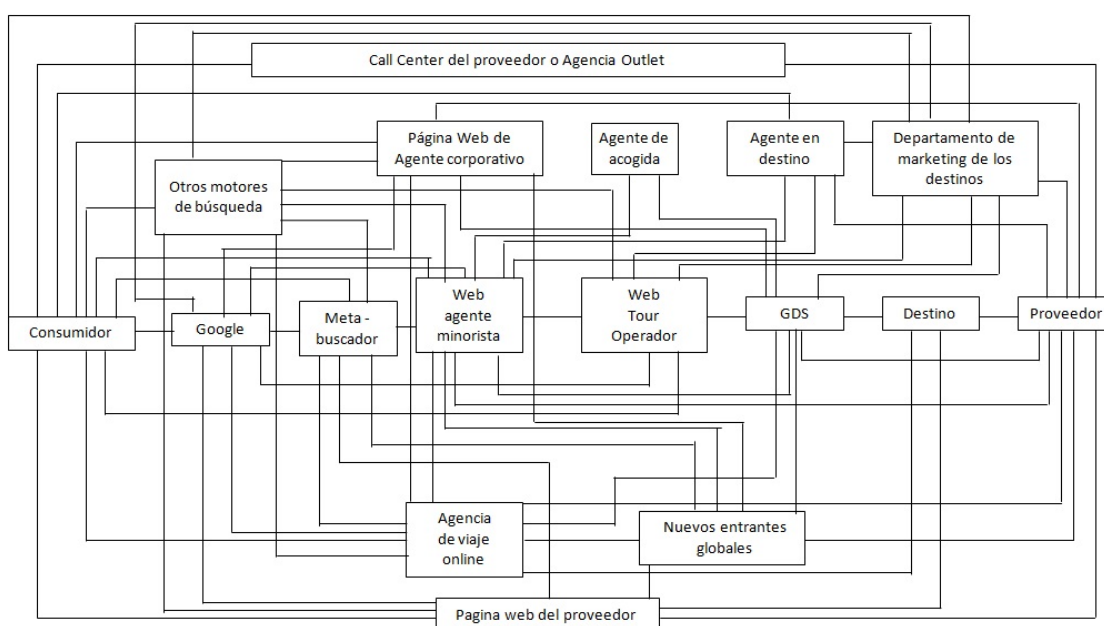


Fuente: Kracht y Wang (2010).

Por su parte, las agencias de viajes tradicionales tratan de defender sus posiciones a través de su diferenciación como oferentes de paquetes turísticos. En este sentido, las agencias de mayor tamaño tienen una ventaja competitiva; así, el número de agencias de viajes minoristas tradicionales más pequeñas ha ido disminuyendo con el tiempo (McCubbrey y Taylor, 2005). Las estadísticas de la Asociación de la Industria de Viajes de América indican que, de 1998 a 2004, se redujo el número de agencias de viajes en los Estados Unidos, de 32.000 a 21.000. Alamdari (2002) revela dos métodos efectivos para que las agencias de viajes tradicionales más pequeñas puedan efectivamente re-intermediarse, bien fusionándose con agentes más grandes, bien convirtiéndose en franquiciados de los mismos. En cualquier caso, esta es una evolución previsible debido al lógico aprovechamiento de las eficiencias que supone el medio online.

En el año 2000 aparecieron los meta-buscadores (Figura 12), meta-motores de búsqueda para encontrar agencias de viajes online y proveedores añadiendo así un nivel adicional a la función del intermediario (Granados et al., 2008). Uno de ellos, Kayak, fue concebido por los fundadores de las agencias de viajes online Expedia, Orbitz y Travelocity (Kayak.com, 2009). Otros motores de meta-búsqueda son, por ejemplo, Bing Travel o Trivago. Mientras que las pequeñas agencias de viajes tradicionales aprovecharon sus relaciones más estrechas con las aerolíneas, los GDS se enfrentaban en 2005 a otro reto y algunos de ellos evolucionaron hacia los GNE “Nuevos entrantes globales”, que incluían a los GDS asociados a los proveedores, quedando una estructura diferente, tal y como se muestra en la Figura 13.

**Figura 12. Estructura del sistema de distribución. Meta-buscadores y GNE's (2000-2005)**

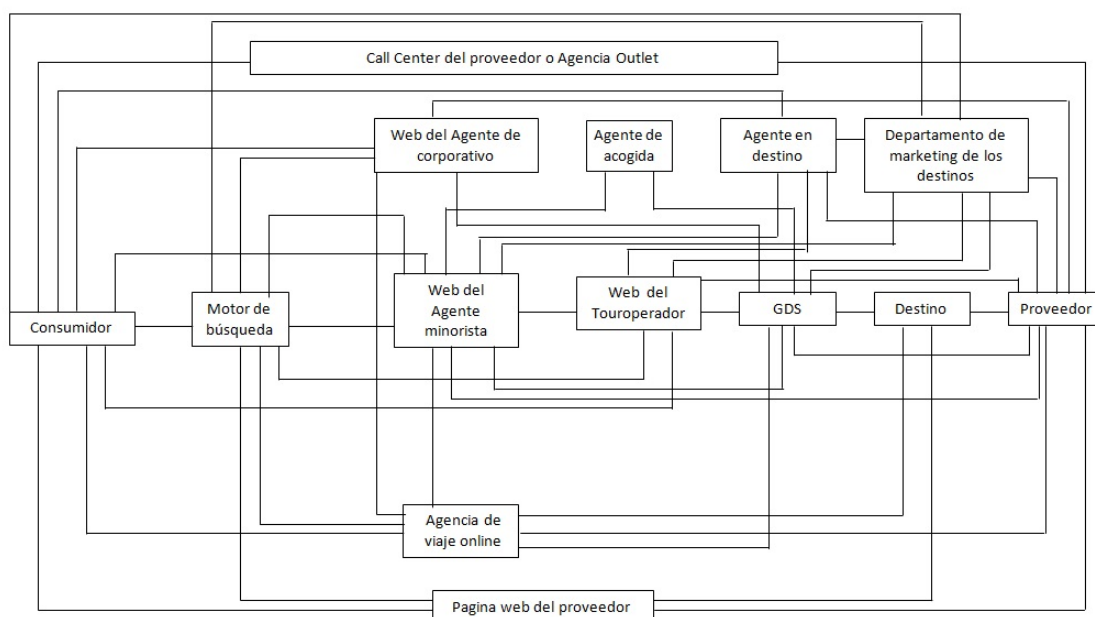


Fuente: Kracht y Wang (2010).

Los GDS tuvieron que actualizarse tecnológicamente para poder sobrevivir ante los nuevos entrantes y los cambios estructurales. En la distribución de viajes, el poder se va así desplazando a los motores de búsqueda. Cuando un consumidor no sabe la URL de una web concreta, acude inmediatamente a un motor de búsqueda. Google lanzó su navegador Chrome en septiembre de 2008, lo que supuso una revolución en cuanto a facilidad de búsquedas en Internet, tanto relacionadas con viaje y turismo como de

consumo en general. La introducción del navegador web Chrome de Google podría servir para desintermediar a los motores de búsqueda guiando directamente el tráfico de búsqueda de la página web de Google (ver Figura 13). Por supuesto, si un consumidor visita directamente la página web de un proveedor los diversos intermediarios, incluidos los motores de búsqueda, son anulados.

**Figura 13. Estructura del sistema de distribución. GDS's y Google (2005-2009)**



Fuente: Kracht y Wang (2010).

Con todo, el canal online efectivamente ha supuesto una revolución en el sector turístico, modificando su estructura y cambiando el comportamiento, tanto de los proveedores e intermediarios, como del propio consumidor, que ahora asume nuevas funciones en la propia contratación del producto o servicio, tal y como analizamos más adelante.

### 2.3. EL NUEVO ENTORNO VIRTUAL EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Los mercados virtuales, ya comentados anteriormente, son parte del nuevo entorno virtual, el E-business (Amit y Zott, 2001). Dichos mercados tienen unas características particulares que, cuando se consideran en conjunto, tienen un profundo efecto sobre la forma de creación de valor de las transacciones económicas que se estructuran y se llevan a cabo en dicho



mercado, como son: las nuevas formas de colaboración entre empresas (programas de afiliados), la personalización de los productos a tiempo real o la reducción de información asimétrica del consumidor.

Además, las características de los mercados virtuales en combinación con los muy reducidos costes de procesamiento de la información permiten cambios profundos en las formas en que operan las empresas y en cómo se estructuran los intercambios económicos. También abre nuevas oportunidades para la creación de riqueza. De esta forma, las teorías convencionales sobre cómo se crea valor están siendo desafiadas con la inclusión de las TIC en la actividad económica de los distintos sectores.

Este es el caso de nuestro sector objetivo de estudio, el sector turístico, uno de los sectores en el que ha habido una mayor penetración de la tecnología en los últimos años y de los que más se ha visto afectado por este nuevo entorno digital. Así lo muestran los resultados del informe publicado en 2011 por Correos y Territorio Creativo, “Estudio Social Commerce 2011<sup>1</sup>. Situación y Perspectivas”. En el caso de España, las agencias de viajes y operadores turísticos se encuentran en la primera posición de ventas online, seguido por el transporte aéreo, que también pertenece al sector de los viajes (ver Gráfico 17).

En relación con esta distribución por sectores, destacamos el artículo de Martín, publicado en julio de 2012 en la tirada nacional del periódico “El País”. En él, se informa de un crecimiento de más 25% en el último año del comercio electrónico en España. Ello supone una cifra superior a los 10.000 millones de euros de facturación, según datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT). Los líderes de ventas a través del canal online son los viajes y los billetes de avión, con un peso de 26,5% respecto al total, una cifra mayor de la de 2011 (24,69%).

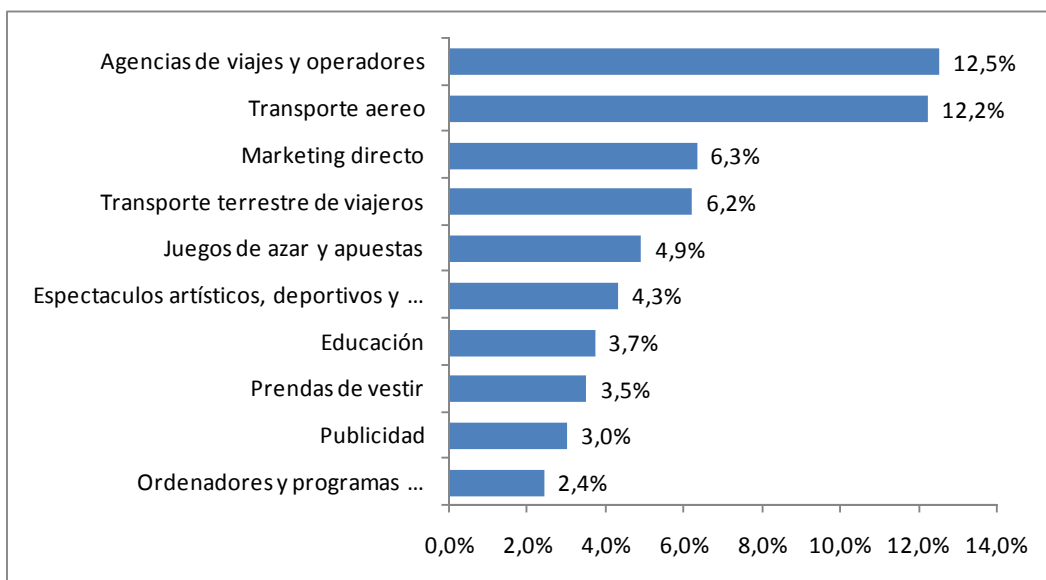
En línea con este artículo, el periódico Expansión publica una comparativa entre el año 2008-2012 donde se aprecia cómo la categoría de Viajes y Alojamientos es una de las principales actividades de venta online, tanto en

---

<sup>1</sup> Las mismas organizaciones tienen un estudio posterior de 2015 que no referenciamos porque no recoge la información que es ahora de interés.

Europa como en España. La venta de viajes es la principal actividad de comercio electrónico, con un incremento sustancial respecto al periodo anterior.

**Grafico 17. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en España**



Fuente: Estudio Social Commerce (2011).

El negocio de venta de viajes online en España hasta el año 2000 era muy incipiente. Pocas compañías tenían presencia en internet y las que aparecían presentaban sitios con contenido eminentemente informativo. Sin embargo, esta situación se verá alterada en parte por el impulso de las compañías aéreas, que comienzan a vender vuelos a través de internet, y también gracias a que comienzan a operar las primeras agencias de viaje online: Mundoviaje, Viajar.com y Edreams (García y Garrido, 2013).

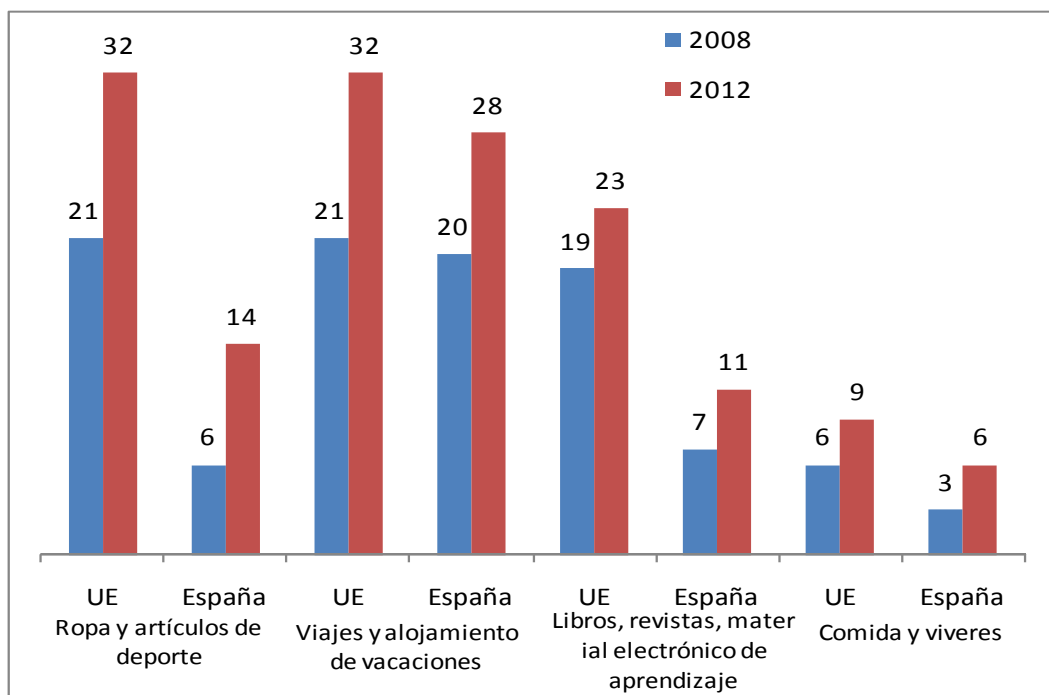
A partir de ese momento, el crecimiento ha sido imparable. Si bien en el año 2000 se facturaron 6 millones<sup>2</sup> de euros en concepto de viajes online (80% vuelos), la cifra ha ido creciendo exponencialmente. Según Hosteltur (2013), en 2012, sólo entre eDreams, Rumbo, Logitravel y Atrapalo.com, se facturaron 2.195 millones de euros.

Tanto en el mercado Español como en el Europeo los operadores online están desplazando a los offline, ganando facturación año tras año, tal y como

<sup>2</sup> No existe información posterior a fecha de marzo de 2017 que proporcione cifras de negocio agregadas.

podemos observar en el Gráfico 19, que muestra la composición online-offline para el mercado de viajes y su evolución del 2008 al 2010.

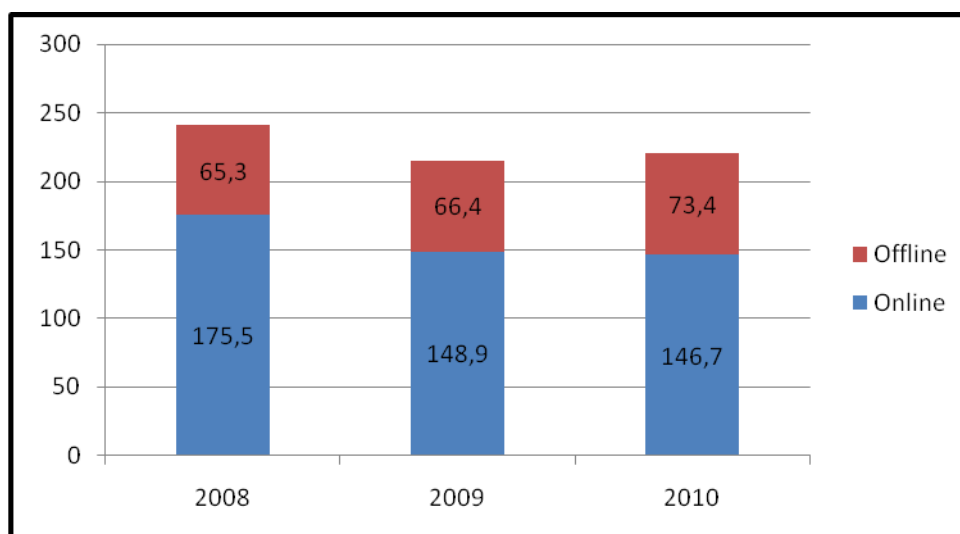
**Gráfico 18. Comparativa porcentual de las compras electrónicas en España y la Unión Europea (2008-2012)**



Fuente: periódico Expansión (2015).

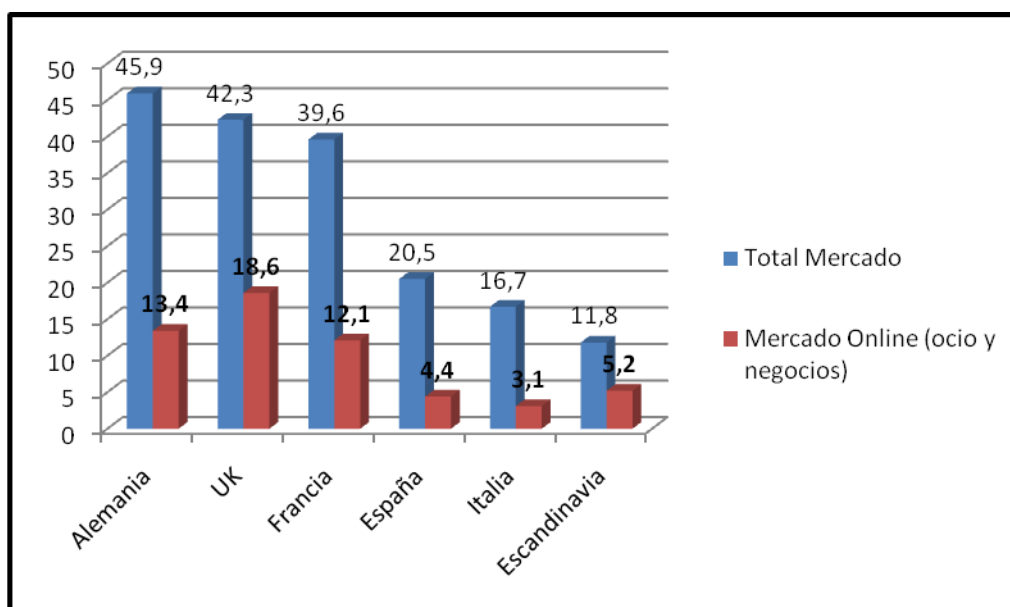
Si bien, también se observa cómo la penetración de las TIC en el sector turístico está siendo diferente en los distintos países europeos, tal y como muestra el Gráfico 20, siendo España junto a Italia uno de los países en que todavía queda mayor camino por recorrer. Este hecho se haya ligado en parte al perfil del consumidor de estos países, que posee un carácter más desconfiado hacia el mercado online (Pascual del Riquelme et al., 2011).

**Gráfico 19. Mercado Europeo de viajes por Canal (billones de euros)**



Fuente: PhoCus Wright European Online Travel Overview. Sixth Edition (2011).

**Gráfico 20. Reservas Online Mercado Europeo (Placer y Negocio). Año 2009 (billones de euros)**



Fuente: PhoCus Whright European Online Travel Overview. Sixth Edition (2011).

Al igual que con cualquier otro activo, la inversión en TIC en el uso de un canal de distribución debe ser justificada desde una perspectiva financiera (Griffin, 1997). Las técnicas de análisis más aconsejadas para hacerlo incluyen el análisis de costes y beneficios, los enfoques de valor añadido, los enfoques basados en la productividad y la evaluación de capital (Avison y Horton, 1988). Sin embargo, las dificultades para evaluar la contribución monetaria de los

sistemas basados en las TIC limitan dichos enfoques (Lefley, 1996). Con las técnicas financieras, los costes y beneficios se suponen bien definidos, de una manera directa y en el corto plazo (Hopwood, 1983). Pero, la realidad demuestra que hay un gran número de incógnitas, incertidumbres y suposiciones. Casi el 75% de toda las inversiones en TIC se han calculado sin ver realmente el valor del negocio (O'Brien, 1997), y es que este tipo de inversión proporciona ventajas indirectas de carácter cualitativo que resultan difíciles de cuantificar (Banker y Kauffman, 1993). Además, la evaluación electrónica de los canales se hace aún más difícil por la velocidad en la que se desarrollan (Middleton y Clarke, 2001) y porque los modelos financieros de hoy en día se reconocen como insuficientemente sofisticados para evaluar dichas inversiones (Applegate, 1999).

Las técnicas para decidir una inversión en tecnología y evaluar su viabilidad provienen de las utilizadas en la economía de la fabricación, donde la prueba del valor de una inversión está basada en la “eficacia y la productividad”, en términos de ahorro de mano de obra, aumento de la producción y menores costes unitarios” (Connolly, 1999). Estos criterios tienden a centrarse en el precio de desplazamiento, omitiendo implicaciones estratégicas, y se centran en el corto plazo, por lo que determinadas decisiones de inversión en TIC serán consideradas críticas en términos de rentabilidad y de riesgo. Ello provoca que no se preste especial atención a los conductores de valor, como la satisfacción del cliente, la innovación y la calidad (Iltner y Larcker, 2000).

Así, la objetividad del enfoque económico tradicional no es suficiente para evaluar proyectos de inversión relacionados con las TIC. Los activos intangibles, como el capital intelectual y la fidelidad de los clientes, deben ocupar un lugar dentro de los activos que se muestran en el balance general de la empresa, o ser añadidos como criterios de evaluación. De esta forma, los nuevos enfoques abarcan una gama más amplia de factores, valorando de una manera más adecuada el potencial de las TIC dentro de un canal específico de distribución, basando su medición en modelos de ventaja competitiva que se basan en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985). Con ventajas estratégicas resultantes de aplicar la tecnología consiguiendo economías de

escala, reducción de costes, creación de barreras a la entrada, la alteración del equilibrio de poder con los proveedores o la generación de nuevos productos (Applegate et al. 1991).

La aplicación de la tecnología se convierte así en una cuestión estratégica para las empresas. Mediante estos nuevos enfoques, la evaluación del retorno de una inversión, por ejemplo, para la entrada en un canal de distribución online turístico, puede considerar múltiples objetivos y beneficios esperados de la tecnología aplicada con propósitos estratégicos (Hitt y Brynjolfsson, 1996).

Aunque la evaluación de los sistemas de distribución en el contexto de las TIC es un tema complejo con múltiples facetas y no existe una metodología común aceptada por todos como la más adecuada. Lo más recomendado sería una metodología que involucre componentes tanto cualitativos como cuantitativos, en una amplia gama, y no sólo los costes técnicos y beneficios monetarios (Avison y Horton, 1988).

### **2.3.1. Nueva estructura de relaciones en el sistema de distribución turístico actual**

El desplazamiento de la versión offline en la distribución hacia la versión online deriva en otro tipo de consecuencias dentro del propio sector turístico que se hacen más evidentes en el momento actual. Nos referimos ahora a la alteración del papel o de la participación de los distintos agentes dentro del sistema de distribución y las relaciones de poder entre sus miembros (Berné et al., 2012a).

El comportamiento, tanto de los proveedores e intermediarios, como del propio consumidor se ha visto modificado, de manera que ahora se asumen nuevas funciones. En el caso de los consumidores, su tarea se modifica y lo hace en cuanto a su papel en los procesos, tanto en los de producción como en los de distribución, como en la propia contratación del producto o servicio. Es así como se produce un doble flujo de cambios. Los canales de distribución responden ahora de manera más rápida a las dinámicas del mercado, procurando una adecuada adaptación a las necesidades de la industria y del

consumidor final, lo cual se combina y complementa con la actividad creciente de estos últimos como recurso productivo.

Todo ello comienza con los cambios más relevantes en los canales de distribución turísticos de los años 90 del pasado siglo, tanto en la industria como en los hogares (Buhalis y Law 2008), derivados de la intensiva aplicación de las TIC, como hemos comentado anteriormente, pero, el sector turístico ha sido capaz de hacer de la oportunidad una actividad económica con excelentes resultados. Esta es una de las razones por las que la industria del turismo es la referencia líder a la hora de analizar cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura de una industria (Werthner y Ricci, 2004).

Efectivamente, el proceso de reestructuración en los canales de distribución puede alterar las posiciones de poder de los operadores tradicionales. Antes del desarrollo de Internet en el sector turístico, los proveedores no tenían otra opción que la de actuar a través de intermediarios, como las agencias de viajes y tour-operadores. Dada la intangibilidad del producto turístico (servicio), tanto intermediarios como consumidores finales eran dependientes de la medida, exactitud y oportunidad de la información para ser eficaces en sus decisiones (Poon, 1993). Por lo tanto, las posiciones en el canal de distribución de los miembros de dicho canal, se definen claramente en los distintos niveles del canal.

Ahora, se ha transformado la estructura de la cadena de valor y se han eliminado las restricciones relacionadas con las funciones predeterminadas de cada agente dentro de dicha cadena (Berné et al., (2015b). De hecho, la importancia de las TIC como contribución a la ventaja competitiva que debe tener toda empresa, es una de las consecuencias de su potencial al permitir la transformación de la cadena de valor (Porter, 1985).

No obstante, esta transformación afecta de manera desigual a los diferentes miembros de canal de distribución y a su contribución al producto turístico final. El efecto sobre la posición de poder en el canal debería ser sencillo: un aumento de la responsabilidad en la cadena de valor debe estar asociado con una mejora en la posición de poder en el canal. La literatura relativa al canal de distribución trata la relación entre la estructura y el poder bajo el análisis de dos paradigmas principales.

El primer paradigma es el conocido como "estructura-conducta-desempeño" (SCP) en el que la estructura del canal es "los factores institucionales, ambientales y físicos" que influyen en las interacciones de los participantes de canal (Messinger y Narasimhan, 1995). En este enfoque, la red de referencia es el mercado estructurado como un todo; la estructura se describe en términos del número, el tamaño, la concentración y la integración de proveedores, distribuidores, y los compradores finales. El segundo paradigma es el "estructura-conducta-resultado"(SCO), extraído de la teoría del intercambio social de Molm (1990). Desde este enfoque, la estructura del canal se refiere a los aspectos modelados o regularizados de las relaciones entre los participantes de canal (Geyskens et al., 1999). La red relevante es ahora la estructura de canal o incluso las relaciones dentro del propio canal.

Estos dos enfoques proporcionan una buena perspectiva de la vinculación entre estructura-conducta, y aunque la conceptualización de la estructura difiere mucho de unos autores a otros, todos ellos coinciden en la idea de la causa-efecto existente de la estructura sobre la conducta. Al mismo tiempo, los nuevos líderes en el sector del turismo están involucrados en el ejercicio de su poder en los mercados y en las relaciones para cambiar las estructuras existentes. Con ello, pretenden ser más eficientes y mejorar su desempeño.

Así pues, un uso efectivo del poder podría cambiar la estructura del canal de distribución turística, lo que significaría la existencia de una relación bidireccional entre la estructura y el equilibrio de poder de los canales de distribución (Berné et al., 2015b). El poder es por tanto una cuestión clave para la gestión en el canal de distribución porque sus miembros, por definición, están interconectados en una relación y dependen unos de otros (Coughlan et al., 2001). El poder de una empresa o consumidor que opera a un nivel del canal de distribución (es decir, proveedor, mayorista, minorista o consumidor), puede ser descrito en términos de su capacidad para influir en las decisiones de otros operadores en diferentes niveles del canal (El-Ansary y Stern, 1972; Etgar, 1976; Gaski, 1984). Una visión alternativa es describir el poder de la compañía como su capacidad para tomar decisiones que afectan directamente a su rendimiento, sin tener en cuenta los intereses de los otros miembros del



canal; como por ejemplo, el poder de tomar sus propias decisiones sobre precios (Kadiyali et al., 2000).

Si consideramos los canales como redes entre organizaciones en las que los miembros cooperan para lograr los objetivos supra-organizacionales en competencia con otros canales, para lograr así su desempeño particular en competencia con otras empresas dentro y fuera de la red (Berné, 2015a), la cuestión es que estas redes de equilibrio de poder deben ser explicadas, en gran medida, por su propia estructura, así como por sus interacciones con la estructura general del mercado y por los factores exógenos que afectan al poder individual de los miembros del canal. Los movimientos en las relaciones dentro del canal, implican cambios en el equilibrio de poder; considerando la centralidad como medida, es mayor el poder de una organización conforme mayor centralidad ocupe en el canal y mercado (Williams y Ferguson, 2005).

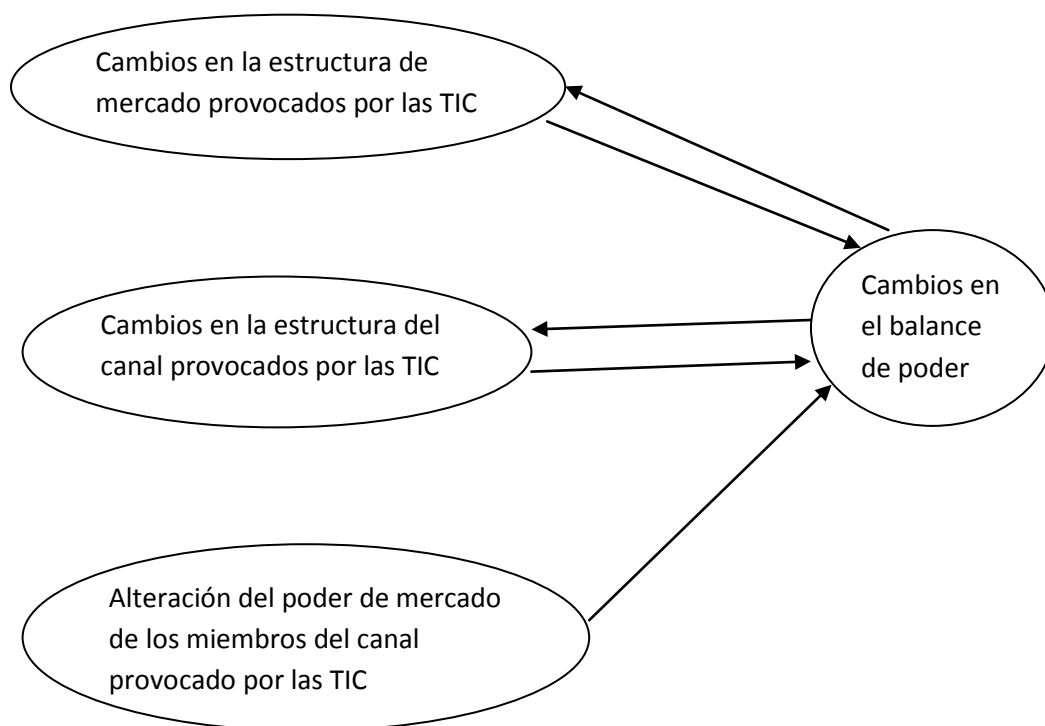
Justamente, el potencial de las TIC se basa en su poder para generar cambios en el mercado a través de la diferenciación de productos entre las empresas de un mismo nivel en el canal de distribución. Dewan et al. (2000) muestran cómo los primeros usuarios de las tecnologías de Internet utilizaban las TIC para ganar cuota de mercado a través de la personalización del producto, incrementando así sus beneficios a expensas de los vendedores convencionales. La diferenciación de productos es una importante fuente de poder de mercado para empresas, ya que permite una respuesta más inelástica de la demanda cuando se incrementa el precio. En cuanto a otras estrategias competitivas relacionadas, en la industria turística se ha afirmado que los proveedores son los principales beneficiarios de las capacidades de personalización que aportan las TIC y que les ha proporcionado un mayor poder de negociación (Buhalis y Law, 2008). Si bien, se reconoce la capacidad limitada para mantener la ventaja competitiva basada en Internet (Porter, 2001), ya que los beneficios de la personalización desaparecen cuando la competencia adopta también esa personalización (Dewan et al., 2000).

Además, Internet ha proporcionado una nueva ruta para la aparición y el crecimiento de grandes intermediarios que operan únicamente online con una estructura de costes bajos y un potencial de mercado internacional. Este perfil competitivo se caracteriza por ofrecer principalmente productos

estandarizados, con unos costes de transacción bajos, y cuyo criterio principal de diferenciación es la variable precio (Dilts y Prough, 2003; Novak y Schwabe, 2009).

Este equilibrio conceptual de poder en el marco del canal de distribución se describe en la Figura 14 intentando reflejar la transformación causada por las TIC en la estructura del mercado de la industria turística. En la Figura 14 se observa, tal y como hemos adelantado anteriormente, cómo tanto los cambios en la estructura de mercado como en la estructura del canal provocan cambios en el balance de poder. No ocurre lo mismo con la alteración de poder de mercado de los miembros del canal. Si afectaría de manera directa a los cambios en el balance de poder, pero no implica el efecto contrario, en que cambios en el balance de poder afecten a la situación de poder de dichos miembros en el mercado.

**Figura 14. Modelo Bidireccional estructura-cambios de poder en la Distribución Turística**



Fuente: Berné et al. (2015b).

La estructura del mercado, en términos de cantidad y tamaño de los proveedores y clientes, ha sido considerada como un determinante directo de equilibrio en los canales de distribución. Un tema importante de la investigación

realizada hasta el momento ha sido el análisis del hipotético cambio de poder de los minoristas en detrimento de los fabricantes en los canales de distribución de bienes de consumo. El incremento del número de minoristas ha sido nombrado como causa directa de la disminución en la posición de poder relativa de los fabricantes. En estos casos, los productores aumentan su dependencia hacia los grandes minoristas y el grado de rivalidad entre los miembros de este primer nivel del canal se concreta en una mayor fortaleza de los distribuidores minoristas (Múgica, 1999).

Para el caso del sector turístico, este esquema se cumple. Los elementos dominantes son sus características interconectadas, como el número y la fuerza relativa de los compradores, vendedores, y el nivel de competencia. El nivel de competencia afecta además a la predisposición hacia las alianzas estratégicas que persiguen la obtención de ventajas a través del mayor tamaño, entre otras, un mayor poder. La entrada de nuevos agentes, sobre todo intermediarios, el incremento del número, del nivel de rivalidad y competitividad de los mercados y de la fuerza relativa de los implicados, al igual que las alianzas estratégicas, se han visto favorecidos por la aplicación intensiva de las TIC. Esto ocurre tanto en acuerdos en mercado interior como en mercados internacionales.

Entre las alianzas más relevantes destacan las de carácter horizontal, de destinos turísticos y de proveedores de servicio, tales como las líneas aéreas (Buhalis, 2004). Autores como Dale (2000) han informado sobre las redes verticales de los operadores turísticos del Reino Unido con proveedores y compradores. Estas alianzas no se limitan a grandes empresas y/o a grandes y multinacionales, sino también a pequeñas y medianas empresas, ya que las TIC permiten a las PYMES y a las agencias de viajes participar en iniciativas de alianzas estratégicas (Huang, 2006). Además, las alianzas están también abiertas a los flujos verticales (Buhalis, 2000).

### **2.3.2. La influencia de la presencia de la distribución electrónica en la estructura y relaciones del sistema turístico**

El efecto de las TIC en la expansión del mercado del turismo es por tanto evidente; las barreras geográficas pasan a ser algo irrelevante, dando lugar a un mercado mundial del turismo tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda. Por el lado de la demanda, la disminución de los costes de transacción facilitada por las TIC, propicia por parte de los consumidores la apertura de las agencias de viajes minoristas a un mercado mundial con alternativas casi ilimitadas. Por el lado de la oferta, las empresas pueden globalizar sus operaciones con mayor facilidad y obtener un acceso efectivo a los consumidores más alejados en el espacio. La propia naturaleza del canal de distribución propicia las relaciones verticales y el aumento o disminución de dichas relaciones es un componente básico para los cambios de estructura.

En el ámbito del turismo, algunos estudios han evaluado las motivaciones y beneficios de estas relaciones (Ma, 2008). La conclusión es que, cuanto más organizado está un canal, mayor es el poder relativo de sus miembros. En este sentido, las TIC han hecho posible no sólo la ampliación de las relaciones sino también la intensificación en términos de recursos compartidos, frecuencia de los contactos, interacción y complejidad. Las TIC aumentan el control sobre un elevado volumen de transacciones y el flujo de transacciones entre vendedores y compradores. Los vendedores van a tener más información sobre sus clientes y podrán mantener un registro de sus transacciones. También pueden adjuntar servicios complementarios o incluso desarrollar relaciones más complejas sujetas a menores costes y riesgos (Nooteboom, 1992).

Además, estas tecnologías conducen a cambios también en las relaciones horizontales porque añaden más incentivos para la cooperación entre competidores y proporcionan una plataforma de comunicación con menores costes de coordinación. Por lo tanto, el proceso de búsqueda y obtención de información de consumidores y empresas en la red, determina la creación de redes horizontales entre los competidores. Por ejemplo, las asociaciones de pequeños proveedores de servicios turísticos en destino (pequeños hoteles, compañías de transporte y/o empresas de alquiler, que consiguen agruparse para desarrollar una página web común que puede

conseguir más visitas de lo que lo haría una a nivel individual). También en el campo de los intermediarios se observan agrupaciones horizontales motivadas por la incorporación de las TIC en la comercialización y los procesos de distribución. Los proveedores son el primer objetivo para los intermediarios de cara a intensificar las relaciones. Se ha encontrado que, en el contexto de las agencia de viajes, la adopción de las TIC en los procesos B2B puede reforzar la intención de las partes de continuar la relación. De esta manera, la adopción de las TIC en el enlace agencia-proveedor es positiva (Bigné et al., 2008). Las oportunidades para que los consumidores busquen información y tengan una interacción dinámica con los proveedores de servicios se han multiplicado con la aparición de las TIC (Jeong et al., 2003). Esta posible creciente interacción sirve de incentivo para que las empresas inviertan más esfuerzos en el suministro de productos flexibles, especializados, accesibles e interactivos (Garcés et al., 2004). Pero, también ha permitido a los intermediarios minoristas construir mejores relaciones con sus clientes. Los intermediarios online han ido ganando presencia y participación en el sector turístico. Lo más relevante es la novedad que han aportado las TIC en el de Distribución Global Sistemas (GDS) y los sistemas centrales de reservas (CRS), los cuales parecen convertirse en un socio crucial para los proveedores de servicios. Estos e-intermediarios tienen estructuras de costes más bajos, un alcance global y economías de escala tecnológicas (Dilts y Prough, 2003).

El uso extensivo e intensivo de las TIC en el sector turístico es una causa directa de los cambios que se han producido, tanto en el mercado como en las propias estructuras del canal. Sobre todo, se han identificado y estudiado dos motivos principales de la aplicación de las TIC. Por un lado, los procesos de producción-distribución y, por otro lado, una mayor participación del consumidor. Los cambios en los procesos de producción causados por las TIC podrían traducirse en ventajas sostenibles a largo plazo. Uno de los principales componentes de los cambios generados por las TIC en el proceso de producción se refiere a la capacidad de ofrecer servicios integrados, es decir, un proceso en el que las empresas, a través de la utilización de las TIC, pueden crear y producir una gama de servicios que provienen de diferentes industrias, pero entre las que hay interdependencia, y que el consumidor puede

demandar al mismo al tiempo. La capacidad de integrar dichos servicios siempre ha sido una de las funciones tradicionales de mayoristas e intermediarios minoristas, por lo que es uno de los pilares de su posición en el canal. Otro componente de los cambios en el proceso de producción es la capacidad de las TIC para reducir costes.

Hoy en día, el valor de las tecnologías aplicadas a la comercialización probablemente reside en su capacidad para reducir o eliminar costes. Sellers y Más (2009) defienden que la eficiencia de una unidad de gestión tiene un carácter relativo y consideran necesario conocer dichos indicadores de eficiencia para analizar los resultados de la empresa, así como evaluar las mejoras derivadas de la implantación de cambios en las estrategias de marketing. Internet cambia la estructura de la industria mediante la alteración de las barreras a la entrada, reduciendo al mínimo los costes de la operación y facilitando la transparencia de los precios (Kim et al., 2004). Esta combinación permite que las empresas mejoren su eficiencia debido a la utilización de las TIC para adquirir una ventaja competitiva efectiva. La calidad del producto-servicio es también un área en la que las TIC han introducido cambios importantes, ofreciendo un gran potencial de mejora en este sentido. Se podría decir que el uso de la tecnología proporciona una mejora en la calidad del servicio y contribuye a aumentar la satisfacción de clientes e intermediarios (Buhalis, 1998). La oferta de calidad es un aspecto positivo y diferenciador de cara a la demanda, lo que aumenta el número de alternativas en el mercado. Además, la flexibilidad en el suministro de los productos, es decir, la habilidad del vendedor para adaptarse a diferentes condiciones del mercado en el tiempo y espacio necesario incrementa el número de transacciones en un mercado. Los proveedores y los intermediarios pueden adaptar el producto, utilizando las TIC, a las diferentes características de la demanda, la temporada, los meses o días o la zona geográfica. Este esfuerzo requiere esfuerzos conjuntos coordinados y adaptación a los cambios.

A continuación detallamos los diferentes niveles de participación en los canales de distribución así como la evolución del papel de cada agente principal considerando la aplicación intensiva de las TIC y los cambios en la estructura y en las relaciones derivados.

### **2.3.3. Proveedores**

Los principales proveedores en el canal de distribución turística, que fueron detallados en el Cuadro 5, son los proveedores finales de alojamiento, los de servicios de restauración, los de servicios de transporte y otros que ofrecen servicios diversos relativos a cultura, esparcimiento, negocios, etc.

El desarrollo de la opción virtual ha incrementado de manera relevante el papel de los proveedores de alojamiento dentro del sistema de distribución turístico, ya que ahora pueden llegar al cliente no sólo a través de los intermediarios online, la opción más tradicional, sino también a través de un canal directo; esta opción del contacto directo amplía su oportunidad de ofrecer a los clientes un portafolio mayor de productos y les permite no perder control sobre la distribución de sus servicios; pueden conseguir mejor y mayor información de su cliente actual y potencial y, por lo tanto, extender su papel de proveedores al de distribuidores en una especie de integración hacia adelante.

O'Connor y Frew (2004) plantean que, a pesar del conservadurismo reconocido en el pasado en relación a la adopción de las nuevas tecnologías, los sistemas de distribución online han sido rápidamente aceptados por el sector hotelero, ya que la distribución eficaz resulta algo especialmente importante en la comercialización del producto "hotel" por tratarse de un producto altamente perecedero, vendido en un mercado con unos altos costes, donde la competencia no para de aumentar, a la vez que se reducen los márgenes (Vialle, 1995). La reserva de habitaciones, con precios diferenciados y/o sujetos a discriminación es el elemento clave de la rentabilidad global de un hotel. Aunque la demanda es cada vez mayor, la consecución del objetivo de vender esa habitación de hotel, se ha convertido en algo cada vez más difícil, debido al incremento de la oferta: la oferta de habitaciones de hotel está aumentando a un ritmo aún más rápido que la demanda. En este entorno, los sistemas de distribución juegan un papel clave para superar este desafío.

Los canales de distribución electrónicos donde operan los hoteles tienen dos funciones principales dentro de las distintas etapas del proceso de compra que, aunque diferenciadas, están interrelacionadas. La primera es proporcionar información a los consumidores para ayudarles en su decisión de compra; y la segunda es proporcionarles información para facilitarles la compra en sí

(Middleton y Clarke, 2001). La distribución de información efectiva resulta, por tanto, importante, ya que los consumidores dependen de esta información, de que sea precisa, oportuna y de alta calidad, para diferenciar entre unos hoteles y otros de la competencia (Poon, 1994). Proporcionar comodidad al cliente-consumidor, en relación a facilitarle la información adecuada, la realización de la reserva y los procesos de pago, es crítico para los consumidores a la hora de decidirse por la contratación de un servicio-producto turístico concreto (Castleberry y Hempell, 1998).

Por un lado, la selección de proveedores por los intermediarios se decide fundamentalmente por sus productos-servicios más vendidos en relación a la competencia y resultan más accesibles (Bennett, 1993). La tecnología de la información es uno de los factores clave en la distribución de información y en hacer más adecuado el proceso de reserva. Sin embargo, para el caso de los proveedores de alojamiento, los sistemas de distribución electrónicos están actualmente en un estado de transición como consecuencia de los avances tecnológicos, con nuevos jugadores en el canal, nuevos agentes emergentes y un cambio en el equilibrio de poder entre proveedores, compradores e intermediarios (O'Connor, 1999). Los costes de distribución aumentan debido tanto al aumento del número de intermediarios que participan en el proceso de distribución hotelera, como de la infraestructura tecnológica necesaria que resulta bastante compleja para la distribución (Connolly, 1999). La decisión en cuanto a qué canal o canales son los más adecuados para cada caso es una cuestión cada vez más compleja, de manera que los directores de hotel pueden necesitar una mayor orientación para tomar la decisión (Weill, 1991).

Además, los canales de distribución de los servicios de alojamiento turístico deben proporcionar información suficiente a las personas adecuadas en el momento adecuado y en el lugar adecuado. De este modo se permite la materialización de la decisión de compra proporcionando al consumidor un mecanismo con el que puede hacer efectiva su reserva y el pago. Mientras se va ampliando el uso del canal largo con intermediarios y el canal corto o venta directa, los avances en las TIC presentan nuevas y potentes posibilidades de distribución de los servicios ofrecidos por los proveedores turísticos, por ejemplo de alojamiento. La convergencia digital, con el apoyo de la



miniaturización, la portabilidad, la disminución de costes y el desarrollo de potentes aplicaciones, son parte de la tendencia de la digitalización de la sociedad (Negroponte, 1995). Esto ha dado lugar a una economía digital donde la velocidad, la agilidad, la conectividad y la capacidad de reunir y posteriormente emplear el conocimiento son la clave para tener un ingrediente competitivo (Tapscott, 1996). Por ejemplo, en el sector hotelero, los canales de distribución representan el ejemplo por excelencia de esta convergencia de la tecnología de las comunicaciones y el contenido.

En el sector del turismo, el potencial de la distribución electrónica se demostró por primera vez en las líneas aéreas. Los sistemas desarrollados originalmente para ayudar a controlar el inventario de asientos fueron integrados por las agencias de viajes (Knowles y Garland, 1994), dando a los agentes acceso directo a la información sobre vuelos, disponibilidad y precios, y facilitando la realización de reservas directas. La cartera de productos de estos sistemas se amplía posteriormente con habitaciones de hotel, que fue uno de los primeros productos complementarios añadido a las vías de desarrollo de los sistemas de distribución global (GDS).

Sin embargo, como la base de datos inicial fue estructurada y diseñada originalmente para su uso con el producto de línea aérea, resultó inadecuada para el caso de los servicios de alojamiento que cuenta con una mayor variedad de posibilidades en la contratación del producto (habitación doble, doble uso individual, con o sin desayuno, con vistas, sin vistas, etc.). Como resultado, las grandes cadenas hoteleras han desarrollado sus propios sistemas de gestión informática con arquitecturas de datos más adecuadas; posteriormente estos sistemas se combinan con los sistemas de los GDS, que a su vez comercializan también estos productos. Los hoteles independientes y pequeñas cadenas han tenido que desarrollar estrategias alternativas, incluida la contratación externa, uniéndose a un consorcio de comercialización o haciendo uso de la publicidad y sistemas de gestión del propio destino turístico (O'Connor, 2002).

Esta fue la situación de partida a principios de la década de los 90, con una cooperación de sistemas que resultaba mutuamente beneficiosa. Sin embargo, el desarrollo del comercio electrónico ha tenido un profundo efecto en

la distribución hotelera. Además de la cooperación, los sistemas comenzaron a competir ofreciendo información y servicios de reserva directamente al consumidor (Coyne, 1995). Los canales se han ido convirtiendo, y ahora están cada vez más interconectados, en un intento de formación de alianzas estratégicas para desarrollar varias rutas para llegar al cliente. Los intermediarios y los nuevos modelos de negocio online han ido apareciendo, dejando a un lado a los iniciales canales electrónicos que se caracterizaban por ser lineales y cerrados.

Puesto que el modelo de distribución turístico emergente es multidimensional, abierto y flexible, donde la mayoría de sus participantes están capacitados para distribuir a los clientes usando una variedad de diferentes rutas, tanto el número de canales como la complejidad de la red continúan aumentando con el tiempo y la estructura vertical se mezcla con la estructura horizontal, haciendo difícil la diferenciación entre canales dentro de la estructura global del sistema. Los sistemas se interconectan en múltiples niveles (Anderson Consulting, 1998). Sin embargo, las diferencias, aunque pueden ser difusas, existen y, por lo tanto, las empresas deben sopesar cuidadosamente sus decisiones en función de los objetivos de la organización y sus normas de funcionamiento (Crichton y Edgar, 1995). Es decir, los proveedores también tienen que tomar una importante decisión relativa a la selección del canal o canales adecuados. De ello dependerá su éxito vía el incremento de sus ingresos online sin aumentar los gastos generales de control.

De hecho, el aumento de la competencia, la escasez de capital y el aumento de los costes de distribución hacen que la gestión de los canales de distribución online se convierta en algo esencial dentro de la gestión de la organización. Es así imprescindible que el proveedor habilite un medio-canal online directo, por ejemplo, una página web adecuada donde mostrar sus servicios, como habitaciones de hotel y ubicación. Estos medios permiten además la mejora de la gestión de la organización y de sus resultados facilitando la implementación de estrategias de retención de clientes, tanto a través de canal directo como a través de canal indirecto.

El proveedor así está proporcionando un acceso directo al intermediario (a través de la página web del hotel), lo que puede ayudar a este último a tomar la decisión de colaboración con el proveedor. La oportunidad se extiende a la posibilidad de estrechar la relación con los clientes. Un ejemplo de ello sería el desarrollo de programas de fidelización que den un determinado beneficio si se realiza la contratación directamente con un hotel (como el desarrollado, por ejemplo, por la cadena hotelera NH: NH Rewards). Otros programas combinan la contratación directa y a través de intermediarios, como es el caso del programa de fidelización de la cadena Meliá, que ofrece puntos por estancia en hoteles, independientemente de si es contratado de manera directa o indirecta. Además esta cadena ha realizado acuerdos con otros proveedores, como las aerolíneas Iberia, para poder ofrecer ventajas a los usuarios que vuelan con esta compañía canjeando los puntos en hoteles de Meliá. De esta forma, el medio online de distribución les permite, por un lado, reducir costes de intermediación y, por otro lado, ofrecer un mejor servicio a sus clientes actuales y potenciales incrementando previsiblemente su fidelidad (Carroll y Siguaw, 2003), llegando a convertirse en competencia de las agencias de viajes.

La gestión de este tipo de procesos hace necesaria la adopción de un enfoque que Connolly (1999) denomina de inventario-estantería, en el que la oferta disponible, en número de habitaciones, aparezca expuesta en distintos medios de manera simultánea, buscando aumentar la visibilidad del producto y, por lo tanto, la probabilidad de selección por parte del cliente. Sin embargo, el mismo autor afirma que conforme aumentan las opciones utilizadas para la comercialización del servicio, también aumenta la complejidad del sistema, elevando la sobrecarga de administración y la infraestructura tecnológica necesaria. Se trata, por tanto, de un enfoque más exigente donde se necesita aun más un equilibrio entre logros y costes asociados de cada alternativa.

Las aerolíneas de bajo coste han reconocido desde hace tiempo el valor de esta estrategia (Dev y Olsen, 1998); por ejemplo EasyJet ha optado por no participar en el GDS, incluso a pesar de que estos distribuyen la mayoría de las plazas de vuelos en todo el mundo y dan servicio al gran mercado de las agencias de viajes. En su lugar se anima a los clientes a reservar directamente, a través de un número de teléfono gratuito o de la página web de la compañía,

con el consiguiente ahorro derivado de la eliminación de la intermediación de los GDS (sus comisiones como agencia de viajes). Sin embargo, una decisión como ésta sólo puede ser tomada después de una evaluación minuciosa de cada opción (Olsen y Zhao, 1997). Lewis y Chambers (1995) afirman que dicha gestión de canal es la columna vertebral de distribución. Los proveedores han de mejorar constantemente la gestión de la distribución de sus productos, procurando la rentabilidad de toda su cartera y el desarrollo de palancas para desviar el tráfico a un canal u otro, según les convenga en cada momento.

#### **2.3.4. Intermediarios organizadores y mediadores online**

Siguiendo el Cuadro 5, consideramos a continuación la figura de los organizadores y mediadores online. El agente intermediario online principal es la agencia de viajes. Estos agentes son los que más están provocando cambios en las reglas del juego del sistema de distribución turístico. En gran medida, son los causantes del creciente desuso de intermediarios tradicionales y de agentes de información. Así, las agencias de viajes tradicionales comienzan a desaparecer mientras que, al mismo tiempo, surgen nuevas formas de creación de valor que se basan en las nuevas formas de conexión entre compradores y vendedores en los mercados existentes (la denominada re-intermediación, antes comentada), utilizando los mecanismos de los mercados innovadores (por ejemplo, las subastas inversas en el mercado) y los intercambios económicos.

Esta situación ha provocado en los últimos años que surjan nuevas clasificaciones agentes intermediarios o distribuidores en este nivel del sistema. En concreto, en cuanto a la tipología de agencias de viajes online, García y Garrido (2013) proponen la clasificación en tres tipos, las tradicionales con presencia online, también denominadas brick (presencia offline) y clicks (presencia online), las puramente virtuales o e-pures y las virtuales que se expanden offline.

Las agencias de viajes tradicionales con presencia online (brick & clicks). Son empresas con una gran red de establecimientos físicos a lo largo del país que deciden implantar internet como nuevo canal de venta.

Las agencias de viajes puramente virtuales (e-pures). Se trata de organizaciones nacidas en internet que realizan las mismas funciones que una agencia de viajes, pero sin presencia física. Emplean las nuevas tecnologías para dar servicio al cliente.

Finalmente, las agencias de viajes virtuales que se expanden offline son aquellas que, tras lanzarse en internet, abren oficinas físicas en lugares con mucha concurrencia para dar servicio al cliente. Este tipo de iniciativas abundaron durante los primeros años de explosión del fenómeno internet pero han ido decayendo en el tiempo.

Si bien este nivel de la distribución turística ha crecido de manera imparable durante los últimos años, la situación de crisis también ha afectado a algunos actores. Por ejemplo, la mala situación financiera del gigante turístico Orizonia (Elmundo.es, 2013), obligó a vender dos de sus principales activos (Rumbo y Viajar.com) al grupo suizo Bravofly; o la compañía Edreams, que multiplicó por 8 sus pérdidas de marzo del 2014 a marzo del 2015, registrando unas pérdidas de 181,3 millones de euros (Expansión, 23 de Junio de 2015).

Por otra parte, aparecen nuevos intermediarios que amenazan la posición de privilegio de las agencias online virtuales más consolidadas. Tal como señala Hosteltur (2013), meta-buscadores como Kayak agrupan ofertas de distintos proveedores turísticos y las ofrecen en una sola interfaz de manera intuitiva. En esta área también trabaja el buscador Google, que lleva varios años desarrollando los proyectos Hotel Finder y Flight Search. También destaca el nacimiento de muchos outlets de viaje, un modelo muy competitivo aunque con unas perspectivas de futuro aún por definir. Por otra parte, otro tipo de intermediarios ganan importancia, por ejemplo, la web de comentarios y referencias, Tripadvisor o sites como Travelzoo que ordenan y valoran ofertas. En 2013, la agencia online líder era eDreams. Un grupo empresarial surgido en Barcelona y con presencia en 38 países. Sus servicios están muy diversificados: turismo vacacional y de negocios, multiproducto (hoteles, vuelos, paquetes) y multicanal (B2B, B2C, web, móvil).

A pesar de que la mayoría de los estudios se han centrado en EEUU, Portugal y Taiwan, parece que existe acuerdo en que las potenciales ventajas de las TIC para las agencias de viajes se encuentran en su capacidad para

mejorar la productividad y la eficiencia (Buesa, 1989). Si bien, este estudio no resulta concluyente respecto a los beneficios relativos que consiguen las agencias que operan sólo online frente a las tradicionales. Frente al reconocimiento de que la aplicación de las TIC mejora la eficiencia, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos canales. Sin embargo, sí que se observan unos niveles de productividad y eficiencia mayores en aquellas agencias turísticas más jóvenes o con menos tiempo en el mercado frente a aquellas que llevan más tiempo y no han surgido en el entorno TIC, sino que han incorporado la tecnología más tarde o cuando ya tienen experiencia en la actividad.

Marques et al. (2011) estudian el impacto de las TIC en la agencias de viajes en Portugal, concluyendo que, en este caso, las agencias de viajes online son unos de los principales conductores de la economía digital basada en el comercio electrónico, las redes de colaboración y el intercambio de información. Añaden que aquellas agencias de viajes tradicionales que quieran sobrevivir deberán ser ágiles, resistentes y adoptar estructuras virtuales, centrándose en los clientes y nuevas reglas del negocio como la cooperación entre los distintos actores económicos y presencia en redes de carácter social, con el fin de conseguir diferenciarse y mantener una ventaja competitiva sostenibles.

En la encuesta de 2010 realizada por APAVT (Asociación de agencias de viajes portuguesa), la mayoría, casi dos tercios, de los encuestados (63%) afirmaba que la distribución de productos online se incrementaría en los próximos años, frente a la opinión de que las redes sociales se utilizarían fundamentalmente como medio de comunicación de la organización. Mientras que en 2010 el estudio ponía de manifiesto que las web de dichas agencias eran entonces meramente informativas, proporcionaban una información estática, y que el nivel de interactividad y el grado de sofisticación de las agencias de viajes que ya operaban online era bajo, lo que servía de poco para la inspiración y el reclamo de los clientes que planean sus viajes, sin embargo, las expectativas hablaban de una extensión en el aprovechamiento de las utilidades del medio.

Dentro de las diferentes herramientas TIC, la investigación citada identificaba como las más comúnmente utilizadas por las agencias de viajes independientes el correo electrónico a modo de "newsletter", el correo directo y la publicidad online. Como consecuencia, las agencias de viajes debían así poner el foco en todos los aspectos de la experiencia de los consumidores, incluidos los aspectos funcionales y emocionales; utilizar los medios sociales para interactuar con las diferentes comunidades de viajeros, de manera que puedan utilizarlos tanto como una herramienta de captación de negocio, como para mejorar las propias funciones de su negocio así como conocer la existencia de diferentes dispositivos, canales y formas de conectarse con los clientes. Desde los sistemas Web, aplicaciones y herramientas: WAP o GPS, web social (Twitter, LinkedIn o Facebook), Blackberry, iPhone, Android, Kindle o iPad, las unidades de GPS en los automóviles y tarjetas SIM para conexión a Internet, de tal forma que puedan elegir que herramientas TIC, son las más adecuadas para poder evolucionar de una posición estática a una dinámica y totalmente integrada con ellas.

Además, la aplicación intensiva de la tecnología por las agencias de viajes tradicionales tiene un papel estratégico y sirve para abrir nuevos modelos de negocio a través del aprovechamiento de la aportación singular que ofrece en este ámbito el cliente-consumidor. Las futuras agencias de viajes deberían ser más especializadas (centrarse en su negocio principal y ofrecer propuestas únicas), con configuraciones de red flexibles (adaptado a las oportunidades de mercado), aceptando la integración de los consumidores en los procesos empresariales internos de tal manera que puedan sobrevivir en este entorno darwinista de "triple convergencia" (nuevos jugadores, nueva "zona de juegos" y nuevos procesos y hábitos de cooperación) (Friedman, 2005).

Zhang et al. (2009) cree que el conjunto de las agencias de viajes se encuentra en transición hacia un turismo más global y más digital. El mundo online determinará el modelo de negocio en su totalidad y los países emergentes se convertirán en la principal fuente de crecimiento global de turistas, especialmente China, India y Rusia. La manera más poderosa de las

empresas y marcas para crecer es mediante la participación de los clientes y de su propio personal.

### **2.3.5. El turista digital**

La estructura del sistema de distribución del sector turístico, además de incidir en los distintos modelos de negocio y en las estrategias de marketing a adoptar por los distintos participantes, afecta a las decisiones de los consumidores (Pearce et al., 2004). Hoy en día, esta afección es superlativa en lo que respecta al papel de la intensiva aplicación de las tecnologías. El renovado papel del consumidor en los canales del sector turístico requiere un estudio detallado.

Así, en este epígrafe revisamos la literatura relativa al perfil actual del consumidor turista, su papel en la distribución online del turismo y sus características ante determinadas opciones de compra, contando con la mayor disponibilidad del canal online para acceder a una oferta que anteriormente le era relativamente más difícil de buscar, encontrar, comparar y adquirir, incluso de valorar una vez tenida la experiencia turística.

Puede decirse que existe un nuevo turista que surge del desarrollo de la distribución turística electrónica. Mills y Law (2004) sostienen que Internet ha cambiado el turismo y el comportamiento de los consumidores de forma espectacular. El turista es un consumidor en un sector en el que el desarrollo del medio online le permite realizar un nuevo papel como contratante o comprador y como participante en el proceso de creación del producto servicio.

Por un lado, se trata de un turista con mayor acceso a la información, con capacidad de procesamiento de la misma y, por lo tanto, con un mayor y mejor conocimiento, de manera que se habla de un consumidor más informado y más experto. Esta circunstancia le permite ser más exigente en la búsqueda de valor para la inversión que realiza en la compra de productos y servicios turísticos (Buhalis y Costa, 2006b). Internet es una buena herramienta para la comparación de ofertas, en calidades y en precios. Por ejemplo, García y Garrido (2013), encuentran una correlación moderada entre las variables precio, proceso de compra y atención al cliente en turismo online. Este



resultado invita a pensar que las plataformas que cierran un mayor número de transacciones cuentan con mayor margen de negociación, lo que les permite una más amplia lista de precios (diferenciación de precios en función del momento del día y aplicación de ofertas concretas y descuentos en función de diversas variables).

Al mismo tiempo, el consumidor turístico digital desarrolla habilidades que se corresponden con una participación activa en la creación de experiencias en paquetes dinámicos y flexibles, creando sus propios itinerarios de navegación y de compra (Buhalis y Costa, 2006b). En Internet, los consumidores pueden comprar y completar la información necesaria sobre los diferentes servicios turísticos: viaje, alojamiento, servicios en destino, seguros e información general pero, además, pueden adaptar las distintas ofertas a sus necesidades y deseos. Por lo tanto, el consumidor se convierte en participante activo en la construcción de su propio paquete de viaje (Fodor y Werthner, 2005).

Además, los mercados virtuales turísticos están sujetos a una mayor profundización, lo que implica más oportunidades de oferta, que se traducen en una mayor diversidad de opciones de productos turísticos a través de la red. Este factor de transformación proporciona un mejor ajuste a los deseos de los consumidores, que tienen un mayor abanico de opciones, una mayor variedad de servicios a su disposición (Dilts y Prough, 2003) que además pueden combinar, tanto a través de productos individuales como en paquetes de vacaciones (Buhalis y Law, 2008). Esta colaboración oferta-consumidor tiene la vertiente apuntada: un ajuste desde la oferta variada, pero además tiene otra vertiente, que es la de generar nuevas ideas y nuevos productos-servicios, esto es, procurar la co-creación en el sector.

La estrecha relación en el ámbito de los servicios entre la producción y la distribución de los mismos, explica también el desarrollo de la participación de los consumidores tanto en las actividades relativas a ambos tipos de procesos en el sector turístico. Esta circunstancia, además de ser una consecuencia de la inclusión de la versión online de distribución en el sistema, es también un determinante de nuevos cambios en el mismo. Se genera un ciclo con unos resultados difíciles de prever en su totalidad, aunque puedan ser reconocidos y aceptados.

Un cambio que sí es previsible, es el relativo a la evasión de intermediarios. El turista puede obviar los beneficios de la experiencia de las organizaciones intermediarias en el sistema (Kaynama y Negro, 2000) y preferir el desarrollo de la contratación directa con los proveedores. Ello permite al turista tener la iniciativa en las reservas a través de las páginas web, por ejemplo, de los hoteles (Jeong y Gregoire, 2003).

En cualquier caso, el comportamiento del consumidor turista se mueve hacia mayor dependencia de su propio know-how a través del uso de la tecnología, aumentando sus expectativas de elección para conseguir un mayor valor añadido, a través de un mejor resultado y una mayor comodidad en la compra.

Autores como Marques et al., (2011) se han esforzado en detallar sociodemográfica y psicográficamente al nuevo consumidor-turista digital. Se trata de personas más individualistas, más implicadas socialmente, independientes e informadas, con un exagerado sentido de la libertad (en cualquier momento y en cualquier lugar) y cada vez más exigentes; más conscientes de su poder y sus derechos, desafiando a los proveedores; con una creciente escasez de tiempo, atención y confianza, lo que resulta en una mayor necesidad de conveniencia, autenticidad y credibilidad; su edad media es más avanzada, como resultado de la menor tasa de natalidad y de la mayor esperanza de vida, lo que determina la prevalencia de los valores más conservadores. Es un consumidor más diverso a nivel geográfico, étnico y cultural, debido a la creciente globalización. Además, afronta un aumento de la preocupación por la seguridad personal, social y del medio ambiente, así como mayores niveles de estrés.

Nos encontramos, por tanto, ante un nuevo consumidor tecnológico (Modahl, 2000), que en el mercado de viajes se hace sitio junto con otras categorías emergentes, como los ancianos, los inmigrantes, la Generación Net o consumidores con preferencias alternativas. Este consumidor tecnológico se puede clasificar en 10 grupos que resultan de cruzar el comportamiento hacia la tecnología (optimista o pesimista), los ingresos (altos o bajos) y el uso-motivación principal para viajar (profesional, familiar o de entretenimiento). El sistema tradicional de creación de valor centrado en la empresa se está

quedando obsoleto. Los consumidores quieren interactuar con las empresas y con ello co-crear el valor de la actividad. En esta nueva frontera, el papel del consumidor ha cambiado desde aislado a conectado, desde ajeno a informado, desde un agente pasivo a un agente activo (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Además, este consumidor tiene expectativas cada vez más sofisticadas, aumenta sus exigencias sobre el servicio. En este contexto, razones de muy diversa índole, controlables o no por la empresa, pueden provocar que el prestador de servicios no cumpla las promesas o expectativas del cliente, lo que tiene consecuencias. Un consumidor insatisfecho puede decidir abandonar la relación con el proveedor de servicios, experimentar desconfianza hacia él o realizar un boca-oído negativo del mismo (Varela et al., 2009). En el contexto turístico, el fallo en el servicio y la respuesta de la empresa a dicha situación son importantes momentos de la verdad (Smith y Bolton, 2002), que determinarán los comportamientos del sujeto en el futuro. Esto ha llevado a que las organizaciones muestren un interés creciente por la implementación de estrategias de restitución del servicio, que son aquellas encaminadas a mitigar y/o reparar el daño sufrido por un cliente como resultado del fallo. Así, por ejemplo, es frecuente que los proveedores de alojamiento se preocupen por ofrecer disculpas, información adicional, descuentos, regalos u otro tipo de compensaciones al cliente. Este interés se debe a que muchas veces el cliente decide abandonar al proveedor no por el fallo en sí mismo sino por una respuesta inadecuada de la empresa ante el mismo que le hace perder la confianza en ella (Bigné et al., 2010). En el entorno virtual, la confianza del consumidor ha jugado un papel fundamental en las relaciones de mercado, ya que mejoran y mantienen la satisfacción y lealtad del consumidor hacia la empresa (Sirdeshmukh et al., 2002). Sin embargo, en la actualidad, los efectos positivos de la confianza del consumidor sobre los resultados de la empresa se ven seriamente comprometidos por el creciente escepticismo con que el consumidor evalúa, de forma general, las estrategias comerciales de las empresas (Bigné et al., 2009; Darke et al., 2009).

Así, los efectos negativos de la desconfianza adquieren una importancia aun mayor si las actividades de venta se llevan a cabo a través de Internet, donde los mayores riesgos asociados al proceso de compra en este canal

convierten la confianza del consumidor en un aspecto clave de su intención de compra (Urban et al., 2009). Esto se debe fundamentalmente a que algunas de las características específicas de las transacciones que se realizan en Internet no son instantáneas (separación temporal entre el pago y la entrega del producto), el entorno es virtual, sin posibilidad de experimentar físicamente el producto, sin fronteras, sin límites de hora ni fechas – obligan al consumidor a tener que confiar en que lo que afirma el vendedor online sobre sus productos es cierto, y que cumplirá con todos sus compromisos (Kim y Fesenmaier, 2008).

Por ello, resulta interesante considerar el perfil del consumidor desconfiado en este entorno digital, analizando qué variables juegan un papel más importante en su definición. Para ello, partimos de la definición de Pascual del Riquelme et al. (2011) quienes definen la desconfianza del consumidor hacia la venta en Internet como el grado en el que el consumidor cree que el conjunto de empresas de Internet usan técnicas engañosas o manipuladoras para conseguir la venta de sus productos. Dichos autores realizan un estudio empírico que les permite clasificar las variables que afectan en mayor o menor medida a la desconfianza del consumidor y con ello a la posible compra por Internet (ver Tabla 4). El estudio concluye que es principalmente el nivel de estudios, más que el género o la edad, el valor determinante a la hora de realizar compras a través de Internet.

La actividad turística, siendo una de las que ofrece mayor participación en la actividad económica online, así como mayores expectativas de crecimiento, sobre todo desde el canal online, es de esperar que se nutra de este perfil de consumidor desconfiado.

**Tabla 4. Variables determinantes del perfil de consumidor online desconfiado**

| Características del consumidor (%)    | Desconfianza del consumidor |                       |                       | Total* | Chi-Cuadrado |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------|--------------|
|                                       | G1: General                 | G2: Venta tradicional | G3: Venta en Internet |        |              |
| Aversión al riesgo                    |                             |                       |                       |        |              |
| Bajo                                  | 26,4                        | 49,6                  | 50,8                  | 41,6   | 22,14**      |
| Alto                                  | 73,6                        | 50,4                  | 49,2                  | 58,4   |              |
| Materialismo                          |                             |                       |                       |        |              |
| Bajo                                  | 38,5                        | 56,6                  | 63,6                  | 52,3   | 24,10**      |
| Alto                                  | 61,5                        | 43,4                  | 36,4                  | 47,7   |              |
| Religiosidad                          |                             |                       |                       |        |              |
| Bajo                                  | 64,2                        | 48,8                  | 48,5                  | 54,3   | 9,18**       |
| Alto                                  | 35,8                        | 51,2                  | 51,5                  | 45,7   |              |
| Género                                |                             |                       |                       |        |              |
| Hombre                                | 58,1                        | 54,3                  | 65,9                  | 59,4   | 3,83         |
| Mujer                                 | 41,9                        | 45,7                  | 34,1                  | 40,6   |              |
| Edad                                  |                             |                       |                       |        |              |
| De 18 a 20 años                       | 10,1                        | 9,3                   | 7,6                   | 9,0    | 0,95         |
| 20-35                                 | 49,3                        | 50,4                  | 47,0                  | 48,9   |              |
| 36-50                                 | 31,8                        | 31,0                  | 37,1                  | 33,3   |              |
| Más de 50 años                        | 8,8                         | 9,3                   | 8,3                   | 8,8    |              |
| Estudios                              |                             |                       |                       |        |              |
| Primarios                             | 20,3                        | 7,8                   | 6,8                   | 12,0   | 29,61        |
| Secundarios                           | 51,4                        | 46,5                  | 40,2                  | 46,2   |              |
| Universitarios intermedios            | 18,2                        | 20,2                  | 25,0                  | 21,0   |              |
| Universitarios superiores             | 10,1                        | 25,6                  | 28,0                  | 20,8   |              |
| Ocupación                             |                             |                       |                       |        |              |
| Trabajador por cuenta ajena           | 38,5                        | 53,5                  | 52,3                  | 47,7   | 17,09        |
| Trabajador por cuenta propia          | 11,5                        | 10,9                  | 10,6                  | 11,0   |              |
| Estudiante                            | 18,2                        | 15,5                  | 23,5                  | 19,1   |              |
| Otros (jubilado, ama de casa, parado) | 31,8                        | 20,2                  | 13,6                  | 22,2   |              |
| Ingresos                              |                             |                       |                       |        |              |
| Bajos                                 | 23,0                        | 4,7                   | 14,4                  | 14,4   | 23,31**      |
| Medios bajos                          | 48,6                        | 52,7                  | 42,4                  | 47,9   |              |
| Medios altos                          | 18,2                        | 30,2                  | 28,8                  | 25,4   |              |
| Altos                                 | 10,1                        | 12,4                  | 14,4                  | 12,2   |              |

\*N=409

\*\* Diferencias significativas al 95%

Fuente: Riquelme et al. (2011).

### 2.3.5.1. La participación del cliente en la distribución online turística

La rápida adopción de Internet como canal de distribución y web social (web 2.0 en la que el consumidor no sólo observa, sino que también participa) como herramienta de comunicación entre el consumidor y las organizaciones, ha presionado a las empresas a experimentar con métodos innovadores de

interacción con los consumidores en entornos mediados por las nuevas tecnologías.

Las empresas deben utilizar herramientas interactivas, crear perfiles ricos en información y calidad, y compartir espacios de trabajo, así como estimular a los clientes para producir contenido. Es de vital importancia escuchar, ayudar y procurar la participación en una conversación bidireccional (Marques et al., 2011).

Amit y Zott (2001) proponían un cambio en la estrategia de creación de valor por parte de las empresas turísticas. En este contexto, la comunicación y la gestión adecuada de las TIC resultan elementos estratégicos claves en dicha creación de valor, ya que al ser un entorno intangible, cualquier mensaje o comunicación dada por la empresa tiene un impacto directo sobre los resultados de la misma (ya sea monetario, o de generación de conducta). En los mercados digitales, la transacción se convierte en un acto único. Es por ello que crear un lazo emocional con el cliente, a través de la comunicación y el conocimiento de sus características y necesidades, resulta especialmente interesante de cara a la defensa de información negativa o de ofertas a la que pudiera acceder fácilmente el cliente en este entorno digital. Este nuevo mercado está permitiendo que se reduzcan las barreras de entrada a las empresas, pero también las barreras a la salida para las ya establecidas, que tienen la necesidad de defender aun más su posición si quieren mantenerla a lo largo del tiempo.

La creación de valor en el comercio electrónico va más allá del valor que puede ser realizado a través de la configuración de la cadena de valor de Porter (Porter, 1985), la formación de redes estratégicas entre las empresas (Dyer y Singh, 1998) o la explotación de las competencias específicas (Barney, 1991). Amit y Zott (2001) proponen un modelo que recoge la creación del valor a través de distintas fuentes inherentes a la transacción y al nuevo mercado virtual (Figura 15). En concreto, definen cuatro fuentes de creación de valor en los negocios electrónicos, entendiendo el valor según la descripción realizada por Brandenburger y Stuart's (1996), donde el valor total creado es la suma de los valores asignados por cada parte involucrada en una transacción. Las

cuatro fuentes son: eficiencia, novedad, complementariedades y bloqueo o lock-in.

**Figura 15. Fuentes de creación de valor en e-business**



Fuente: Amit y Zott (2001).

La eficiencia de la transacción es uno de los principales impulsores del valor del comercio electrónico. Este hallazgo, que es consistente con la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), sugiere que los aumentos de la eficiencia en la transacción se producen cuando disminuyen los costes de transacción, entendiendo los costes en un sentido amplio (reduciendo la asimetría de la información entre compradores y vendedores, proporcionando más información y más actual, reduciendo los costes de negociación y los costes de distribución). Además, permite a los clientes individuales beneficiarse de economías de escala a través de la agregación de la demanda.

La complementariedad surge cuando un conjunto de bienes ofrece más valor que el valor total de tener cada uno de los productos por separado. En la literatura estratégica, Brandenburger y Nalebuff (1996) han puesto de relieve la importancia de ofrecer productos complementarios a los clientes.

El e-business aprovecha este potencial de creación de valor al ofrecer paquetes de productos complementarios y servicios a sus clientes. Estos

productos complementarios pueden ser complementariedades verticales (por ejemplo, servicios de post-venta) u horizontales (las cámaras y las películas) que son proporcionados por empresas asociadas. Por ejemplo, una agencia de viajes que ofrece las condiciones meteorológicas, información del cambio de moneda, etc.

El potencial de creación de valor de un e-negocio se ve reforzado por el grado en que sus clientes se sienten motivados a repetir las operaciones y por el grado en que los socios estratégicos tienen incentivos para mantener y mejorar sus asociaciones. El bloqueo se manifiesta a través de los costes de cambio, anclados en el trabajo de Williamson (1975), dentro del marco de los costes de transacción y las externalidades de red, cuya base se encuentra en la teoría de redes (Katz y Shapiro, 1985; Varian y Shapiro, 2000).

El análisis de los datos de los autores muestra varias maneras para mejorar la retención de clientes:

- Programas de fidelización (Varian y Shapiro 2000).
- Estándares de diseño.
- El establecimiento de relaciones de confianza con los clientes; por ejemplo, ofreciéndoles seguridad en las transacciones y garantía de fiabilidad por terceros.

La familiaridad con el diseño de un sitio Web requiere el aprendizaje de los clientes. Una vez que este aprendizaje ha comenzado, inhibe a los clientes a que se cambien a otros sitios, ya que su aprendizaje tendría que empezar de nuevo (Smith et al., 1999). Esto se ve reforzado cuando las páginas web son personalizables para el cliente en diseño e información mostrada.

Los mercados virtuales también permiten a las empresas de comercio electrónico crear comunidades virtuales donde sus participantes pueden tener interacciones frecuentes en una amplia gama de temas y, por lo tanto, tienen capacidad para aumentar la frecuencia de compra de un determinado producto o servicio y lealtad.

En cuanto a las externalidades de Red, podemos decir que están presentes en el comercio electrónico cuando el valor creado aumenta para los



clientes, conforme aumenta el tamaño de la base de datos (por ejemplo, cuantos más participantes haya en un chat más información sobre algo o más noticias en el tablón de anuncios), haciendo la suscripción de nuevos miembros más atractiva después de que un nuevo miembro se ha unido a la comunidad. También se facilita la situación contraria, ya que si un sitio es atractivo y pierde miembros, se vuelve menos atractivo para los suscriptores existentes, que pueden decidir abandonar. Una espiral peligrosa se pone en movimiento que, en el caso extremo, puede destruir el negocio.

Podemos resumir diciendo que cuando un negocio electrónico crea un bloqueo, puede tener efectos positivos sobre su eficacia y en la medida en que se establece la complementariedad. Hay, pues, importantes relaciones entre el bloqueo, la eficiencia y la complementariedad como fuentes de creación de valor. El valor potencial de un comercio electrónico depende de los efectos combinados de todos estos impulsores de valor.

Finalmente, el potencial de creación de valor de las innovaciones articulado por Schumpeter (1934), que considera la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción, distribución o comercialización, o la intervención de los nuevos mercados como las fuentes tradicionales de creación de valor a través de innovaciones, se extiende a las formas en que se hacen los negocios en los negocios electrónicos. Por ejemplo, eBay fue la primera empresa en introducir subastas a los clientes a gran escala.

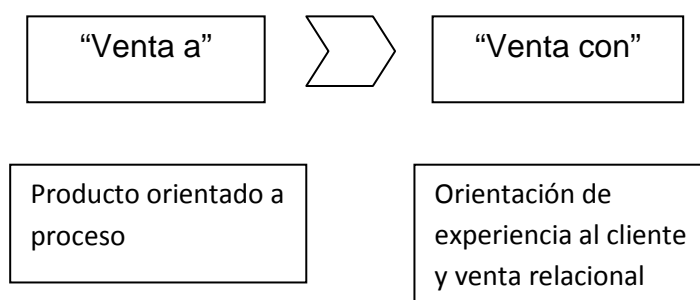
Las características únicas de los mercados virtuales (es decir, la eliminación de las limitaciones geográficas y físicas, y la posible reversión de los flujos de información de los clientes a los vendedores) hacen que las posibilidades de la innovación parezcan no tener fin. Por ejemplo, las empresas de comercio electrónico pueden identificar e incorporar de manera novedosa nuevos y valiosos productos y servicios complementarios en su paquete de ofertas.

Trasladando la cuestión de la creación de valor al sector turístico, Marques et al. (2011) plantean que la creación de valor proviene, para el caso del canal online del paradigma "Vendido a" (subproducto orientado al viaje como un proceso) y "Venta con" (impulsado por la experiencia de los viajeros o

el enfoque orientado al viajero en el que el mismo cliente puede ir construyendo su propio producto) (Figura 16), tal y como comentábamos en apartados anteriores. Aunque la fragmentación pueda ser característica del mercado turístico de hoy en día, la continua proliferación de plataformas, redes sociales, canales y equipos, ha ayudado a los viajeros a tener acceso a diversos contenidos por una variedad de canales.

En este sentido, durante el proceso que supone la venta del producto turístico, los diferentes agentes van creando valor, ya sea por la obtención de un precio competitivo por volumen de compra, como por la recomendación o la información facilitada de un destino turístico en particular al propio cliente o por la oferta de un paquete turístico agregado (vuelo con hotel y entradas por ejemplo). En adición, es el propio consumidor el que va construyendo el producto según sus necesidades, lo que supone una participación total en la creación de valor, ya que es el propio cliente, según el valor que tenga para él un producto u otro, el que va creando su propia combinación ideal. En este sentido, los diferentes agentes deben tener una orientación de experiencia al cliente y venta relacional que le permita al viajero encontrar lo que necesita de una manera sencilla y con el menor coste de tiempo posible.

**Figura 16: Paradigma “Venta a” y “Venta con” en el Sector Turístico**



Fuente: Marques et al. (2011).

El papel del consumidor se incrementa en el canal de distribución online respecto al canal tradicional u offline del sector turístico. Es por ello que la experiencia que haya tenido el cliente en sus primeras transacciones es clave. El recuerdo que se origina desde las experiencias mantenidas se suma a las expectativas de los consumidores en cada nueva transacción, también en parte definidas por sus experiencias. Los clientes comparan de manera instintiva

cada nueva experiencia con las anteriores, hayan sido positivas o no. Ello se complementa con las condiciones del mercado (grado de concentración del mercado, características específicas de la industria y grado de rivalidad), la competencia y el tipo de comunicación que realice, así como la propia situación personal del cliente.

Se trata de la denominada “experiencia del cliente”, que se presenta como imprescindible, tal y como se detalla en el Informe Hosteltur (2012) “Tendencias del sector turístico 2012: marketing y estrategia turística”, donde se expone cómo, superada la integración de las TIC en el sector turístico y, después de haber pasado del medio offline al online, es el propio cliente-turista el que forma parte de la estrategia de creación de experiencias turísticas de los destinos. El trabajo realizado por Bigné et al. (2010) estudia precisamente la creación de esas experiencias de viaje en función de las expectativas esperadas, así como el comportamiento posterior de satisfacción del cliente en función de si la experiencia ha sido positiva o no. Tomando como referencia a Hellier et al. (2003), la satisfacción se concibe como el nivel global de disfrute y placer/agrado que experimenta el cliente con el producto o servicio. El carácter de las emociones juega también su papel. Las emociones negativas experimentadas por el consumidor ante una experiencia insatisfactoria influyen sobre las reacciones del consumidor (Bougie, et al., 2003; Zeelenberg y Pieters, 2004).

Para hacer frente a esta realidad, el sistema de distribución turístico debe elaborar diferentes estrategias ante la necesidad de abordar e involucrar a los diferentes tipos de viajeros. Resulta de gran importancia descubrir a nuevos viajeros, (siendo en la actualidad especialmente buscados los viajeros procedentes de Asia y el Pacífico), que diariamente cruzan las fronteras para vivir o desarrollar experiencias de negocios/placer. Su perfil de búsqueda y de compra es único, lo que requiere bienes y servicios que se ajusten a sus necesidades. La próxima generación de viajeros, que vienen acompañados del crecimiento de las herramientas de comunicación y control de contenidos tiene poca tolerancia hacia los sitios web estáticos y sin dinamismo. Las palabras clave de hoy son: "Mírame", "Escúchame" y "Tócame" desplazando a los

antiguos "Léeme". Parece así fundamental integrar al cliente en la cadena de valor como parte fundamental del actual diseño de la experiencia turística.

La democratización del conocimiento y la información a raíz de la revolución de los medios sociales apoya firmemente la difusión de conceptos tales como la innovación abierta y la co-creación, así como el doble rasgo consumidor-productor de contenido y experiencias. El consumidor/viajero no es una "presa", sino lo contrario, puede imponer su visión y elección (Marques et al., 2011)

En el libro de 1980, "La Tercera Ola", Alvin Toffler acuñó el término "prosumidor" para definir el nuevo papel de los consumidores como productores y consumidores al mismo tiempo. Don Tapscott volvió a introducir el concepto en su libro de 1995 "La economía digital". El efecto es un cambio en los modelos predominantes de la creación de nuevas experiencias de turismo.

En este cambio, la capacidad de la colaboración interdisciplinaria dentro y fuera de la empresa es esencial. Las compañías de viajes deben aprender lo máximo posible sobre el cliente/viajero a través del diálogo, el cual debe evolucionar al mismo tiempo que la sofisticación de los consumidores. La infraestructura de la información debe estar centrada en el consumidor y fomentar la participación activa en todos los aspectos de la experiencia de co-creación. Así, la co-creación convierte al mercado en un foro en el que se produce el diálogo entre el consumidor/viajero, la empresa, las comunidades de consumidores y las redes de empresas.

Este nuevo marco, la creación de valor origina un nuevo espacio de oportunidades para la distribución de viajes. Las claves de competitividad y productividad se basan en la adquisición de conocimiento, a través del acceso sencillo y rápido a una mejor información, y en cómo mejorar la inteligencia colectiva de los viajeros. De esta manera, el valor creado con la implicación emocional del consumidor tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la organización en términos de retención de clientes, participación y lealtad.

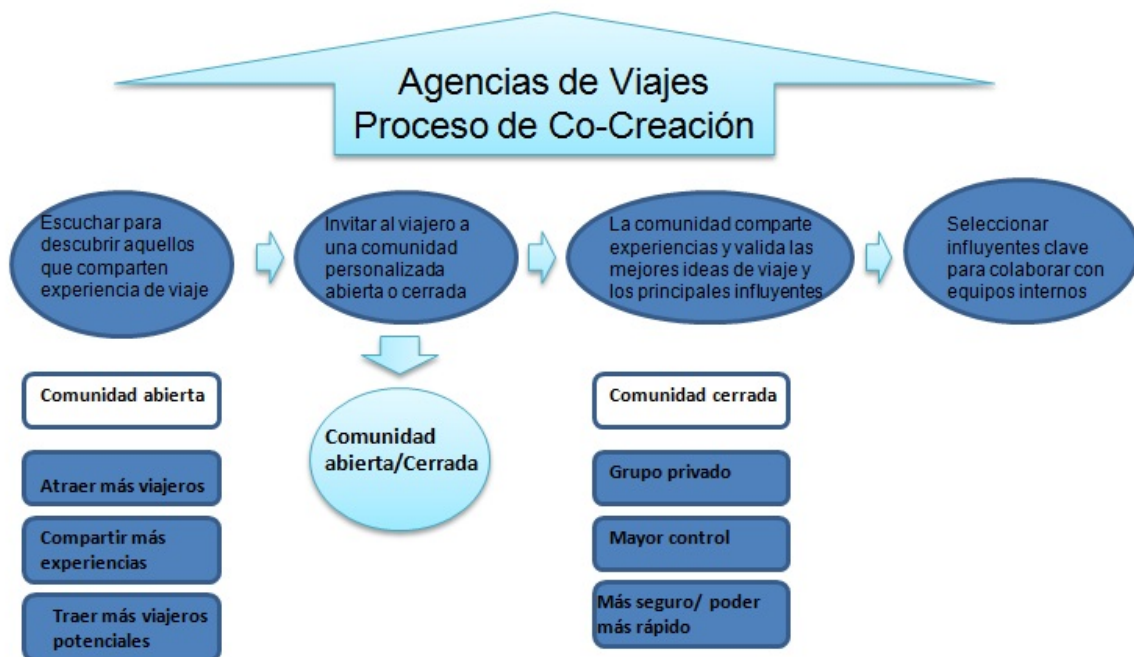
La competitividad en turismo se basa en las innovaciones llevadas a cabo por las empresas, centradas en aumentar la variedad de productos o la

singularidad. Esta idea está asentando las bases de la evolución en la co-creación así como el futuro de la innovación, de acuerdo a Prahalad y Ramaswamy (2004).

La Figura 17 muestra un proceso de co-creación de las agencias de viajes en el sector turístico donde, en una primera fase, escuchar a los clientes es crucial para descubrir las experiencias de sus viajes. En una segunda fase se invita a los viajeros a la comunidad personalizada, abierta o cerrada. La comunidad abierta tiene como objetivo atraer a más viajeros, que puedan compartir más experiencias y conseguir más clientes potenciales. La comunidad cerrada involucra a un grupo más privado, más controlado y más rápido en cuanto a procesos y resultados. En la tercera fase, la comunidad comparte experiencias, valida mejores ideas de viaje e impulsa a los factores críticos claves. Lo importante es conectar la compañía con la audiencia (Binkhorst 2002, 2005). Binkhorst (2006) sostiene que la experiencia de la propia co-creación es la base de un valor único para cada individuo. Cuando el individuo crea valor por sí mismo, crea valor para un ecosistema o comunidad. El factor clave es producir algo que atraiga a la gente. Al final, las empresas seleccionarán personas consideradas influyentes clave para poder redibujar sus propuestas de venta e intentar hacerlas únicas.

Los nuevos procesos de producción basados en la co-creación que impone la distribución, fundamentalmente online, conducen a nuevos entornos de negocios con foco en el cliente, creando más valor que permita la captación del mismo. Efectivamente, el enfoque a los clientes a través de múltiples canales (estrategia multicanal) y el uso de las redes sociales pueden ser herramientas poderosas para sacar provecho de la marca, personalizar la conexión con los clientes, adaptar los contenidos y conseguir un acceso más directo y retroalimentación real con los clientes. En 2020, la generación nacida en la era digital (Net Generation) entrará en el mercado de trabajo, por lo que el cambio en los patrones de consumo y de comportamiento se prevé radical. De manera que el desarrollo de la tecnología puede incluso determinar la aparición de nuevos canales.

**Figura 17: Proceso de Co-creación en las el caso de las Agencias de Viajes**



Fuente: Marques et al. (2011).

El turismo es una fuente inagotable de experiencia, a través de la cual cada individuo construye su historia de los viajes. El producto turístico sigue siendo el elemento básico de la oferta turística; tener un producto singular y diferente adaptado a los clientes es un factor de competitividad y de adecuación a los diferentes perfiles de clientes y sus correspondientes comportamientos en los entornos online. El valor creado por la implicación emocional del consumidor, tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la organización en términos de retención y lealtad de los clientes. Resulta imprescindible por tanto, conocer y mantener la línea sobre la cual se fomenta el intercambio de información y transacción entre los miembros de las diferentes comunidades, buscando mantener relaciones de confianza y creando oportunidades para la conectividad y colaboración en los negocios.

## **2.4. CONCLUSIONES**

Como hemos expuesto a lo largo de este segundo capítulo, el sistema de distribución turístico está compuesto por un amplio número de agentes, cuya identificación, definición y análisis resulta fundamental para entender el sistema, así como conocer las relaciones que se producen entre los mismos.

La inclusión de las TIC dentro del sistema ha revolucionado su estructura y ha incrementado la incertidumbre sobre las actividades desarrolladas por los distintos agentes implicados. El comportamiento, tanto de los proveedores e intermediarios como del propio consumidor, se ha visto modificado, de manera que ahora se asumen nuevas funciones.

En concreto, hemos observado un pase desde un modelo lineal, donde los proveedores (aerolíneas, hoteles o alquiler de coches) ofrecían su producto-servicio a través de los sistemas de reserva (CRS) y los sistemas de distribución global (GDS), ambos distribuidores mayoristas tradicionales del sector, a un modelo donde es el propio consumidor el que participa en la prestación del servicio, pudiéndolo personalizar en tiempo real.

Estos cambios han provocado alteraciones en el proceso de creación de valor dentro de la actividad turística, originando un nuevo espacio de oportunidades para la distribución de viajes, pero, sobre todo, han alterado el poder que cada uno de los miembros del sistema de distribución venía ocupando hasta el momento. El poder, tal y como hemos visto a lo largo del capítulo, es por tanto una cuestión clave para la gestión en el canal de distribución porque sus miembros, por definición, están interconectados en una relación y dependen unos de otros. Esta es una de las razones por las que la industria del turismo es la referencia líder a la hora de analizar cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura de una industria.

La inclusión de las TIC va a provocar además que dichos cambios sean cada vez más rápidos y que las empresas puedan aprovechar el potencial de la tecnología para diferenciar sus productos del resto de empresas de un mismo nivel en el canal de distribución, ganando cuota de mercado a través de la personalización del producto e incrementando así sus beneficios a expensas de los vendedores convencionales. Además, el uso de la TIC va asociado a la

reducción o eliminación de costes, así como su potencial para la expansión a nuevos mercados, al tener menos barreras y poder acceder a la información de clientes y agentes de una manera más rápida y eficiente. Otro de los puntos abordados es el relativo a las posibles alianzas dentro del canal, habiendo quedado patente cómo las TIC favorecen las alianzas entre agentes, sobre todo las de carácter horizontal, y como ello en parte viene favorecido por la facilidad para integrarse tecnológicamente y para compartir información y recursos de una manera más sencilla y beneficiosa para ambas partes. Así, el desarrollo de la tecnología puede incluso determinar la aparición de nuevos canales de distribución en el sistema de distribución turístico.

Concluimos este capítulo analizando a tres agentes principales como son: proveedores de alojamiento, agencias de viajes y consumidor. Todos ellos han evolucionado a raíz de la utilización de las TIC. Ponemos en relieve el papel emergente del consumidor dentro del desarrollo del canal online, apareciendo un nuevo consumidor digital con patrones de comportamiento de compra diferentes al cliente convencional. El valor creado a través de la implicación del consumidor tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la organización en términos de lealtad de los clientes. Resulta imprescindible por tanto, conocer y mantener la línea sobre la cual se fomenta el intercambio de información y transacción entre los miembros de las diferentes comunidades, buscando mantener relaciones de confianza y creando oportunidades para la conectividad y colaboración en los negocios.

El aumento de la participación de los consumidores como desarrollo de las TIC debe tener consecuencias inmediatas tanto en el mercado y como en la estructura del canal del sector turístico. La importancia del nuevo consumidor turista, especialmente online, requiere un estudio más detallado y caracterizado, al cual dirigimos el siguiente capítulo.



## **CAPÍTULO 3.**

# **EL CONSUMIDOR TURÍSTICO Y LAS TIC**

### **3.1. Introducción**

### **3.2. La Calidad percibida del servicio online**

3.2.1. Calidad percibida de las páginas web. Extensión al sector turístico.

### **3.3. Medición de la calidad percibida del sitio web turístico.**

### **3.4. Los costes del consumidor-turista online.**

### **3.5. La importancia y evolución de la comunicación turística online.**

### **3.6. Conclusiones**



### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En este tercer capítulo se aborda el análisis de la demanda del mercado turístico desde la teoría. La revisión de la literatura nos permite profundizar en los distintos términos ligados a la evaluación de la oferta del servicio online de distribución turística por parte del consumidor.

En este sentido, se hace hincapié en el estudio de la calidad percibida del soporte electrónico utilizado para establecer el contacto, usualmente una página web, puesto que es el primer paso para que el consumidor decida seguir el proceso online de compra. La satisfacción con la experiencia online y las consecuencias de la misma se incluyen también en el análisis como medidas básicas del servicio desde la demanda. Igualmente, se contempla la participación del consumidor en los procesos del sistema considerando el intercambio entre servicio-servicio recibido y costes soportados.

Así, este capítulo observa cómo las TIC pueden ser un gran aliado para las empresas turísticas a la hora de poner en marcha prácticas, no sólo de atracción, sino también de marketing relacional. La recogida de mayor información del consumidor y del cliente facilita el contacto efectivo y le proporciona, entre otros servicios, la seguridad que demanda.

Del mismo modo, las TIC han determinado una evolución de la comunicación entre el consumidor y los diferentes agentes turísticos, que se analiza en un último epígrafe por su interés como herramienta para la gestión y para la eficacia del sistema de distribución turístico.

### **3.2. LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO ONLINE**

Conocer la opinión del cliente, de sus expectativas y de sus experiencias, la calidad percibida del e-service y el nivel de satisfacción con la experiencia mantenida es imprescindible para abordar la evaluación de la actividad empresarial. Así, abordamos su análisis

tomando como referencia distintas aportaciones, desde las relativas al origen de la línea de investigación de calidad percibida de los servicios, pasando por los avances conseguidos en el ámbito de la calidad percibida de los servicios online, especificando en los servicios online turísticos, hasta llegar a la literatura que ha analizado la calidad percibida de los sitios web turísticos.

El término calidad percibida del servicio se utiliza como una medida del juicio de los clientes del servicio en relación con la excelencia y la superioridad general de una empresa o entidad (Zeithaml y Bitner, 2000).

El servicio del que se evalúa la calidad puede ser el servicio considerado en su conjunto, como una calidad global, actitud global del individuo hacia una empresa (Bitner, 1990; Berné, 1994) o puede ser el servicio descompuesto en servicios específicos (Múgica y Ruiz, 1997), calidad percibida entonces para cada componente del servicio global identificado, que puede ser reflejo de una calidad latente (Berné et al., 1997). En cualquier caso, se trata de una actitud desde la perspectiva del consumidor (Cruz y Múgica, 1992) y de un primer nivel de output/oferta de la empresa (Berné et al., 1996).

Los dos componentes genéricos de la calidad percibida son las denominadas calidad utilitaria y calidad hedónica (Casielles et al., 2009). A la identificación de los componentes específicos se dirige una gran cantidad de estudios de investigación académica en distintos ámbitos de actividad.

Uno de los primeros estudios en profundidad de la calidad percibida del servicio es el desarrollado por Parasuraman et al. (1988: p.17). Estos autores definen calidad percibida del servicio como *"el grado de discrepancia entre las expectativas normativas de los clientes y su percepción del servicio prestado"*. Según los autores, esta definición se concreta en cinco componentes del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Se trata de dimensiones que se incluyen en la denominada escala SERVQUAL de medición de la calidad del servicio. Esta escala ha sido utilizada como una herramienta de diagnóstico en una serie de diversos estudios y contextos, llegando los investigadores a la conclusión de que SERVQUAL es una construcción de múltiples facetas (Parasuraman et al., 1988; Bolton y Drew, 1991).

Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que la estructura factorial de SERVQUAL no es estable en todas las industrias, ni siquiera dentro de un mismo sector cuando se utilizan diferentes muestras. Como resultado, se han confirmado y aplicado diferentes versiones de la herramienta y otras escalas originales, tanto para distintos sectores de actividad como incluso para de un mismo sector, las escalas validadas son variadas.

En el contexto online, son numerosas las aportaciones centradas en el análisis de la calidad del servicio (Prado et al., 2014), no habiendo unanimidad en las propuestas de escala de medición. En el Cuadro 6 se muestra una selección de escalas más reconocidas y utilizadas, y sus dimensiones.

Analizar el nivel de calidad percibida del servicio electrónico es imprescindible porque se trata de una variable determinante de los siguientes niveles de producto-servicio: satisfacción (segundo nivel de output) y lealtad (tercer nivel de output, bien como lealtad cognitiva, bien como lealtad de comportamiento), indicadores de situación de la empresa en el mercado si se estudian para una organización en particular y garantía de recurrencia económica si se estudian para un sector (Berné et al., 1996; Berné, 2014). Otros autores consideran el valor percibido como la consecuencia directa del nivel de calidad percibida y del sacrificio percibido (costes/precio no monetario-precio monetario) (autores pioneros en este tipo de modelos son, por ejemplo: Zeithaml, 1988; Bolton y Drew, 1991 y Monroe, 1992).

**Cuadro 6. Escalas y dimensiones de medición de la calidad percibida del servicio electrónico**

| ESCALA  | DIMENSIONES  |
|---|--|
| e-SQ / e-S-QUAL<br>Zeithaml (2000), Zeithaml et al. (2002a, 2002b), Parasuraman et al. (2005) | <p>Escala principal (E-S-QUAL):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Disponibilidad del sistema</li> <li>• Privacidad</li> </ul> <p>Escala de recuperación (E-RecS-QUAL):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Compensación</li> <li>• Contacto</li> </ul> |
| ComQ /eTailQ<br>Wolfenbarger y Gilly (2003)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del sitio Web</li> <li>• Fiabilidad/cumplimiento</li> <li>• Privacidad/ seguridad</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>  |
| WebQual<br>Loiacono et al. (2007)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad</li> <li>• Facilidad de uso</li> <li>• Entretenimiento</li> <li>• Relación complementaria</li> </ul>   |
| SiteQUAL<br>Yoo y Donthu (2001)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de uso</li> <li>• Diseño</li> <li>• Rapidez de procesamiento</li> <li>• Seguridad</li> </ul>  |
| WebQual 4.0<br>Barnes y Vidgen (2002)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usabilidad</li> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Calidad de la interacción</li> </ul>   |
| Etransqual<br>Bauer et al. (2006)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad/ diseño</li> <li>• Disfrute</li> <li>• Proceso</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia desde los distintos autores seleccionados.

### 3.2.1. Calidad percibida de las páginas web. Extensión al sector turístico

Aunque actualmente se han incorporado al mercado distintos soportes electrónicos ligados a teléfonos móviles, como apps, el soporte básico de la distribución de un servicio online se apoya en una página web. Como indican Jones et al. (2013), el comercio electrónico utiliza la

World Wide Web por lo menos en un punto en el ciclo de vida de la operación, pudiendo abarcar varias tecnologías, como dispositivos móviles (m-commerce), redes sociales (social commerce), correo electrónico y otros.

La calidad percibida de las páginas web es un tema de investigación que ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Numerosos estudios se han enfocado en la calidad de la página web porque se le reconoce como un paso crítico para la evolución del negocio online (Billy et al., 2008). La importancia del conocimiento sobre esta variable se incrementa si consideramos su influencia en los niveles de satisfacción del usuario de la misma y en su decisión de compra o contratación online. Si esta decisión es afirmativa, la influencia sigue en la satisfacción con el servicio disfrutado, en su intención de recompra, en su decisión de recomendación boca-oído y en su nivel de lealtad (recompra repetida); en última instancia, un mayor nivel de calidad percibida proporciona mayores beneficios al comercio electrónico (Reichheld y Sasser, 1990; Zeithaml et al., 1996; Zeithaml y Bitner, 2000). Como resultado, la calidad del sitio web ha sido reconocida como un determinante clave del éxito de una compañía online (Wolfenbarger y Gilly, 2003).

A lo largo del tiempo, el concepto de la calidad percibida del servicio ofrecido por una página web observa cierta evolución. Mientras que las primeras definiciones contemplan elementos claves comunes, como la facilidad de uso y la capacidad de respuesta, la información proporcionada y el nivel de seguridad, esta visión se va extendiendo en las siguientes aportaciones. En este sentido, puede aportarla consideración de la calidad percibida del servicio turístico online en sus vertientes utilitaria y hedónica.

Analizando el caso de agencias de viajes online, el trabajo de De Bauer et al. (2006) sirve a Vázquez et al. (2009) para presentar un esquema en el que los autores consideran que la calidad utilitaria y la

calidad hedónica se combinan al principio y al final del proceso de compra (ver Figura 18). La primera considera calidad de procesos y de resultados. La segunda se relaciona con los aspectos lúdicos de los procesos y está más presente en la oferta de servicios al individuo en la etapa de búsqueda de información, cuando examina y compara alternativas, así como en la etapa post-venta, cuando reflexiona sobre el disfrute y/o el entretenimiento que le ha proporcionado el sitio-web utilizado.

El proceso de compra del consumidor online es ligeramente diferente que en el caso de la actividad offline. Los autores lo explican a través de un esquema de etapas fundamentales: etapa de búsqueda de información, fase de acuerdo, fase de entrega del servicio y fase posterior a la venta. Así, primero el individuo debe realizar un esfuerzo de búsqueda, que le delimitará las alternativas sobre las que comparar y que le conducirá a seleccionar una de ellas; a través de la página web de la empresa seleccionada, el individuo refuerza su aprendizaje de uso y se familiariza con la oferta online; se crea así una primera impresión que, de resultar positiva, podrá dar lugar a la interacción efectiva y a la contratación (compra) del servicio. La entrega-recepción está pues relacionada con diversos servicios periféricos; son criterios como la facilidad de navegación y de aprendizaje por parte del usuario, así como la comparativa respecto a otras alternativas.

Incluso antes de decidir la realización de una compra online, el cliente percibe un determinado nivel de calidad del servicio online ofrecido. Esta percepción, de resultar al menos igual a sus expectativas, puede hacerle tomar la decisión de compra. Experimentado el proceso de compra completo, el individuo obtendrá un determinado nivel de satisfacción que influirá en intencionalidad de compra futura y lealtad de comportamiento a través del canal virtual habilitado mediante la interacción con la página web.



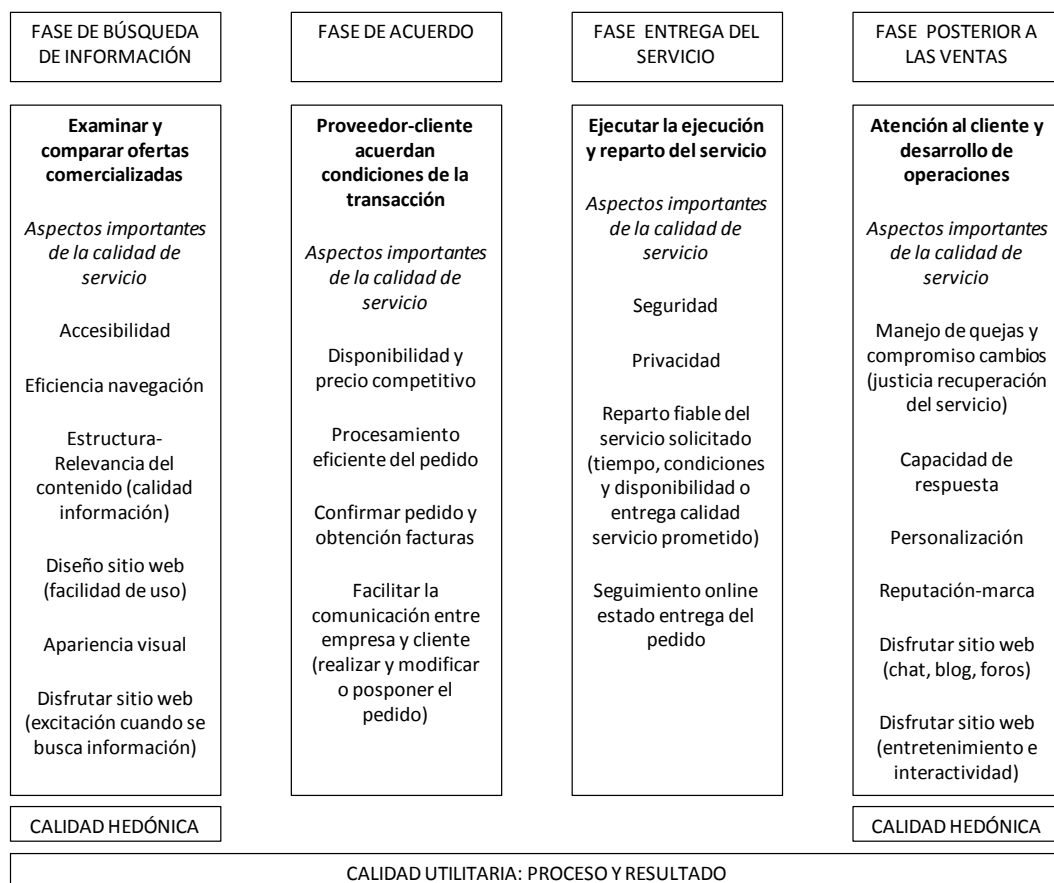
Desde los criterios más clásicos, el diseño y la funcionalidad de la web, la calidad de la información que proporciona el sitio, la fiabilidad y la capacidad de respuesta (interacción y personalización), la calidad utilitaria se extiende a la accesibilidad, la navegación y la apariencia visual, disponibilidad, precio, eficiencia de los procesos, seguridad, privacidad, fiabilidad, trazabilidad del pedido y servicios posteriores a la recepción.

El diseño y la funcionalidad de la web incluyen tanto los elementos ligados al diseño del sitio web, como a su nivel de eficiencia. La calidad de la Información que proporciona el sitio web, incluye la relevancia y el grado en que resulta completa, detallada y actualizada. Jeong y Lambert (2001) sugieren que se necesita un marco conceptual para estudiar la calidad utilitaria de la información en las páginas web de venta de alojamientos. Según los autores, la utilidad percibida y la actitud son dos de los principales determinantes de la calidad de la información en una página web. La fiabilidad es el cumplimiento de promesas, el grado de rapidez operativa, el grado de privacidad y el nivel de seguridad que proporciona el sitio web. La capacidad de respuesta considera la variedad de servicios adaptados a cada cliente, servicios de atención individualizada, oferta de precios para segmentos de clientes, facilidad de contacto con la empresa mediante canales de comunicación alternativos, compromiso de cambios y compensaciones.

Por otro lado, la calidad hedónica está compuesta por aspectos vinculados con la diversión, el disfrute y el entretenimiento, que generan diversos sentimientos o emociones (pasar un rato agradable, aventura, posibilidad de comunicar experiencias). Se trata de atributos con el potencial de despertar en los clientes respuestas emocionales (Chitturi et al., 2008; Demangeot y Broderick, 2007), debido a las características de interactividad que presenta Internet (Song y Zinkhan, 2008), que permiten activar el entretenimiento y la generación de una experiencia única y

agradable para el cliente, la personalización de la oferta tiene aquí también su papel.

**Figura 18. Proceso de compra y aspectos de la calidad del e-servicio**



Fuente: Vázquez et al. (2009).

Realizar el seguimiento de estrategias de atracción y de estrategias de mantenimiento considerando este proceso de compra y los componentes de calidad es muy necesario puesto que, en la actualidad, el consumidor tiene mayor capacidad de evaluación de las actividades de venta e incluso de las políticas y estrategias llevadas a cabo por las empresas.

Sobre todo para el caso de las estrategias de atracción, es importante que el entorno online no provoque escepticismo al consumidor.

Algunos trabajos estudian el perfil del denominado consumidor desconfiado en el entorno online además de en el offline. El trabajo de Pascual et al. (2011) se enmarca en esta línea de investigación. Estos autores plantean cómo, especialmente en el canal online, la persistencia de la desconfianza del consumidor hacia las actividades de comunicación y de venta supone un importante problema para las empresas. La desconfianza no sólo afecta a los resultados esperados de las estrategias dirigidas a fomentar la confianza, sino que incluso puede llevar a la total ineficiencia de las mismas, suponiendo una barrera para la compra por Internet; incluso para algunos autores, como Urban et al. (2009), la más importante. Por lo tanto, las empresas deben ajustar sus estrategias comerciales a estas circunstancias.

La gestión del problema de la desconfianza en las transacciones por Internet viene afectada por variables como el género y la edad, pero también entran en juego rasgos personales, valores, educación e ingresos, siendo los consumidores más desconfiados los más adversos al riesgo y los más materialistas. Por ello, se recomienda que la estrategia de comunicación en las webs incluya testimonios de otros clientes, imágenes reales del producto y del destino, y se aconseja también no promover expectativas del producto más allá de los beneficios útiles o reales que el mismo puede aportar al consumidor. El objetivo final es reducir desconfianza y generar mayor satisfacción; sin embargo, a pesar de las mejoras que se han conseguido en cuanto a seguridad y privacidad de las compras por Internet, en países como España todavía persiste cierto temor a realizar la compra online (Pascual et al., 2011).

Tal y como demuestran Mithas et al. (2005), el conocimiento del cliente interviene en el efecto que las políticas de CRM (Customer Relationship Marketing) provocan en su satisfacción. Dichas políticas permiten a las empresas personalizar su oferta de acuerdo a los gustos de cada cliente, haciendo que la relación empresa-cliente sea más

eficiente. Con ello propician una relación en el tiempo y una mejora en el potencial de la rentabilidad de la misma. Además, dichos puntos de contacto dentro de la relación adquieren un carácter todavía más importante cuando lo que la empresa comercializa es un servicio en lugar de un bien físico. Meyer y Schwager (2007) analizan la evolución del patrón del cliente para encontrar los patrones de clientes potenciales. Las empresas que integran las TIC dentro de la gestión diaria, pueden llevar a cabo estos programas de CRM de una manera útil, adecuada y eficiente, ya que les permitirá adaptar los productos de una manera más adecuada, flexible y rápida.

Este punto resulta imprescindible para las empresas que se desarrollan en un entorno online, ya que su relación con el cliente se desarrolla a través de canales tecnológicos fundamentalmente, con sistemas de registro de información y compras. Esta información debe ser gestionada estratégicamente y orientada, tal y como observan Park y Gretzel (2007) y adaptan posteriormente Vázquez et al. (2009).

El entorno online y la gestión eficiente de las TIC debe dirigirse a mejorar la experiencia del cliente a lo largo de las distintas fases del proceso de compra, mejorando su relación y permitiendo recoger mucha más información que permita adaptar al máximo las características del producto o servicio al cliente en el momento de contacto, en el de prestación del servicio y en la fase posterior a la venta.

### **3.3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SITIO WEB TURÍSTICO**

En el ámbito del turismo online, la investigación se ha centrado principalmente en estudiar las expectativas con respecto a los sitios web de turismo en general (e.g. Walle, 1996; Sigala y Sakellariadis, 2004; Ho y Lee, 2007) y en definir la calidad del sitio web para hoteles (e.g. Jeong y

Lambert, 2001; Chung y Law, 2003), para compañías aéreas (e.g. Law y Leung, 2000; Chu, 2001; Shchiglik y Barnes, 2004) y para agencias de viaje (e.g. Standing, 2000; Kaynama y Black, 2000; O'Connor, 2004; Kim y Lee, 2004; Kim y Lee, 2005; Cho y Agrusa, 2006; Park et al., 2007; Meyer y Schwager, 2007; Llach et al, 2013 ; García y Garrido, 2013); y modelizar relaciones entre la calidad percibida y sus consecuencias (e.g. Casielles et al., 2009 Llach et al., 2013; Barnes et al., 2014; Prado et al., 2014; Alonso et al., 2014; Abou-Shouk y Khalifa, 2016; Bronner y Hoog, 2016; Li et al., 2017).

Los agentes turísticos online experimentan una necesidad cada vez mayor de evaluar la eficacia de sus sitios web. Park et al. (2007) argumentan esta afirmación para el caso de las agencias de viajes online especialmente ofreciendo como principal razón el hecho de que su actividad se desarrolle en un entorno competitivo cada vez más duro.

Ese nivel de competencia en el mercado turístico se ha extendido en los últimos tiempos a proveedores (estos además en un contexto tanto B2C como C2C) y a buscadores que proporcionan oferta online, y también se incorporan últimamente redes sociales.

Pese a que Van Riel et al. (2003) afirman que la visita de una página web incrementa la propensión a la evaluación de procesos y resultados de manera global para cada transacción o cada marca (a diferencia de las visitas a establecimiento localizado, que están sujetas a una mayor propensión a juzgar a cada sub-proceso en detalle), el comportamiento cruzado de compra del consumidor turístico online complica el contexto competitivo, ya que el individuo puede combinar actividades del proceso de compra en el nivel físico y en el virtual para resolver una única decisión de compra.

El argumento de base para juzgar la competitividad de la oferta online es la calidad de los sitios web. La proposición es que los sitios web de mayor calidad pueden atraer a más compradores y usuarios (Yoo y

Donthu, 2001; Wang y Tang, 2003; Parasuraman et al., 2005). Según Santos (2003), la calidad de una página web ofrece una ventaja competitiva sostenible para la empresa, ya que afecta al impacto de esa empresa sobre el cliente y con ello a sus decisiones de compra y a la relación proveedor-cliente. Si a esta visión añadimos que las páginas web turísticas tienen como último objetivo la realización efectiva de una transacción y que, por ello, todas ellas incluyen el servicio de reserva/compra, la atracción es un primer paso que abre las puertas a una relación que debe ser mantenida.

La revisión de la literatura especializada permite afirmar que, por lo general, la calidad percibida de un sitio web se ha tratado como un concepto que se identifica a través de la conjunción de diversos criterios. Las primeras aportaciones sugieren que el diseño de la página, los problemas de gestión, e información y contenido son las tres principales categorías sobre las que se debería reflexionar y decidir a la hora de desarrollar una página web (Hanna y Millar, 1997). La preocupación entonces era difundir la importancia de que cada línea de negocio de la empresa realice una gestión activa de la página web, que se centraba en actualizar la información que ofrece la página y procurar atender oportunamente las peticiones de los clientes.

A esta perspectiva, imprescindible pero limitada, se añaden elementos ligados con el diseño de la página: mayor atractivo visual y mejor diseño del sitio en general. Junto con el contenido descargado en la página y el ofrecimiento de un servicio personalizado, estos factores influyen en la forma en que los clientes perciben y evalúan un sitio web. En suma, la calidad de la web se identifica con calidad de contenidos, calidad visual y flexibilidad en la usabilidad de la página (Spiliopoulou, 2000). Yang y Jun (2002) apoyan esta afirmación y añaden fiabilidad y seguridad como los factores que más influyen en la evaluación de la

calidad del servicio online percibida. El trabajo de Kaynama y Black (2000) se encuentra también en esta línea.

En el contexto de análisis de medición de la calidad percibida del servicio web de agencias de viajes online, Kaynama y Black (2000) validan la escala E-QUAL. Basándose en SERVQUAL, E-QUAL tiene siete dimensiones: contenido-finalidad, accesibilidad, navegación, diseño-presentación, capacidad de respuesta, compromiso y personalización-adaptación. Facilidad de uso, precisión de contenidos y respuesta personalizada son atributos incluidos en estas dimensiones, señalados como más importantes para conseguir finalmente la satisfacción del cliente desde una mayor valoración de calidad percibida en los mismos.

A través de grupos de enfoque, la investigación de Chu (2001), se dirige a identificar las necesidades de los usuarios de Internet y las expectativas hacia las páginas web de aerolíneas/viajes. Según sus resultados, los clientes esperan recibir información clara, completa y fidedigna, que la página tenga unas características que les permita interactuar con la información descargada, así como que la página resulte atractiva. A este respecto, Walle (1996) destacaba la importancia de la facilidad de uso del soporte web para la comercialización de viajes y el turismo online, y avanzaba que los avances en la seguridad harían cambiar las tendencias en el uso de las páginas web como canal de distribución.

En el contexto de estudio de la calidad en la venta y reserva de billetes de avión online, Law y Leung (2000) concluyen que la información del producto, el precio del mismo, la información del pedido online y la velocidad de carga de la página web o las instalaciones son la base para el éxito de la venta online de una aerolínea. También señalan que la eficiencia en términos de tiempo puede provocar que los clientes vuelvan a visitar el sitio y repitan compra, buscando beneficios en términos de

tiempo. De este modo, se relaciona la calidad percibida con la satisfacción y con la lealtad.

Kim y Lee (2004) identifican como los criterios de medición de la calidad percibida por el usuario del servicio online proporcionado a través de la página web por agencias de viajes y proveedores online a: contenido de la información, reputación y seguridad, estructura y facilidad de uso, y utilidad.

Tomando como base la escala SiteQUAL de medición de calidad percibida de un servicio, desarrollada por Yoo y Donthu (2001), Kim y Lee (2005) considerando las aportaciones previas, las dimensiones de base son seis: facilidad de uso, utilidad, contenido-información, seguridad, compromiso y personalización. En el Cuadro 7 se presenta la definición de estas dimensiones y los distintos autores que las consideran. La investigación compara la situación de las agencias de viajes online y de los proveedores online desde el punto de vista del consumidor-turista surcoreano.

En este estudio se relaciona la calidad percibida del sitio web y la satisfacción global del cliente con la página. Identifican las dimensiones clave de la calidad de los sitios web de agencias de viajes online como: los factores significativamente influyentes en la satisfacción son contenido de la información, reputación y seguridad, utilidad, compromiso y personalización, y estructura y facilidad de uso. Para los proveedores son estructura y facilidad de uso, contenido de la información, usabilidad y reputación-seguridad.

Se destaca que, aunque con ligeras diferencias entre proveedores y agencias, las dimensiones de la calidad del servicio web: contenido-información, seguridad, facilidad de uso y utilidad tienen una relación significativamente positiva con la satisfacción del cliente para el caso de agencias online. En el caso de los proveedores online, la personalización y el compromiso no resultan tan importantes como en el caso de las



agencias. Puede que los consumidores utilicen más los proveedores online para hacer una comparativa de precios que para obtener un servicio personalizado.

**Cuadro 7. Dimensiones de la Calidad del Servicio Web según Kim et al. (2005)**

| <b>Dimensiones</b>    | <b>Definición</b>   | <b>Autores</b>  |
|-----------------------|---|---|
| Facilidad de Uso      | Grado en que un usuario cree que el medio online disminuye su esfuerzo  | Donthu (2001), Jeong y Lambert (2001), Madu y Madu (2002) |
| Utilidad              | El grado en que un usuario cree que la usabilidad de la página web es mejor que la de la competencia                                    | Jeong y Lambert (2001)                                    |
| Contenido-Información | Grado en que el usuario cree que la información y contenido de la página web es de valor  | Jeong y Lambert (2001), Kaynama y Black (2000)            |
| Seguridad             | Grado en que un usuario cree el contenido de la web y el tratamiento de su información personal son seguros                             | Kaynama y Black (2000), Madu y Madu (2002)                |
| Compromiso            | Grado en que el usuario cree que se cumplirá el servicio prometido de forma precisa y oportuna  | Kaynama y Black (2000), Madu y Madu (2002)                |
| Personalización       | El grado en que un usuario considera que recibe una atención personalizada e individualizada de acuerdo a sus necesidades y solicitudes | Kaynama y Black (2000), Madu y Madu (2002)                |

Fuente: Kim y Lee (2005).

El contenido de la información observa el mayor efecto significativamente positivo en la satisfacción tanto para los proveedores online como las agencias online, siendo esencial para atraer y retener a los clientes, ya que influye también en las intenciones de compra de los mismos (Chu, 2001; Jeong y Lambert, 2001; Standing, 2000). Un

contenido inexacto, incompleto o incoherente llevará a los clientes a la no finalización de la compra (Jeong y Lambert, 2001; Yang y Jun, 2002).

La seguridad resulta ser la segunda dimensión más influyente en la satisfacción global del cliente para las agencias online, mientras que es la menos importante para el caso de los proveedores. Así, las agencias de viajes online deben cuidar su imagen en cuanto a reconocimiento y afinidad como indicadores de seguridad.

En cuanto a usabilidad y utilidad de la página web, el estudio demuestra que la forma en que se muestra la información (utilidad y eficiencia), es decir, la estructura de un sitio web (Gloor, 2000), es importante para explicar la satisfacción del cliente. Aunque es la dimensión menos relevante para las agencias online, resulta ser la más explicativa para los proveedores online.

Por tanto, mientras que las agencias de viajes online necesitan mejorar la reputación y la seguridad de sus páginas web más que otras dimensiones de la calidad del sitio web (estructura y facilidad de uso, capacidad de respuesta, personalización y utilidad), los proveedores online objeto del estudio necesitan mejorar la estructura y la facilidad de uso mediante la integración de sus recursos en la página web. Los autores plantean que, ya que las agencias de viajes y los proveedores online pueden tener segmentos de clientes diferenciados, deberían llevar políticas de comercialización diferentes, lo cual afecta a la estrategia y al diseño de sus páginas web.

El consumidor-turista online parece que acepta que una relación en un canal directo, con proveedores, conlleva menores expectativas de personalización del servicio. Un proveedor tiene limitaciones ajustadas a su oferta en surtido.

Ho y Lee (2007) validan también seis dimensiones de la calidad percibida de los e-viajes: funcionalidad de la web, capacidad de respuesta

y completar la distribución del servicio, relaciones con el cliente, calidad de la información y seguridad.

Park et al. (2007) también proporcionan una lista de dimensiones de la calidad percibida de una página web de servicios turísticos, encontrados en publicaciones previas y el aspecto específico en que son más relevantes (enfoque) (Cuadro 8)

Park et al. (2007) examinan la influencia de la calidad percibida del sitio web en la voluntad de utilizar agencias de viajes online por parte del usuario a través de un modelo. Identifican seis dimensiones centrales que validan empíricamente, detallando el impacto de dichas dimensiones sobre la intención de compra y el comportamiento del consumidor; todo ello a partir de un estudio cuantitativo sobre datos recogidos con una encuesta a 311 residentes de EEUU. Las dimensiones identificadas son calidad/compromiso, facilidad de uso, seguridad/privacidad, información/contenido, responsabilidad/servicio post venta y atractivo visual. Los autores definen cada dimensión como sigue.

La calidad/compromiso/cumplimiento se refiere a la entrega de productos y servicios dentro de un nivel de servicio prometido (Zeithaml et al., 2002b; Wolfinbarger y Gilly, 2003; Field et al., 2004). Los proveedores de servicios a menudo tienen dificultades con el control de la calidad de la entrega, así como con el tiempo. En el caso de las e-empresas, al haber en muchas ocasiones poca interacción personal entre los consumidores online y el proveedor de servicios, el consumidor puede llegar a sentirse frustrado con el cumplimiento del servicio que ha recibido. En este sentido, la dimensión cumplimiento se define incluyendo la exactitud de las promesas de servicios, seguimiento de pedidos, y la información proporcionada sobre las transacciones online.

**Cuadro 8. Dimensiones de la Calidad de los Sitios Web en el sector turístico**

| AUTORES                       | DIMENSIONES  | ENFOQUE   |
|-------------------------------|--|---|
| Jeong & Lambert (1999)        | Percepción de utilidad, Facilidad de uso percibida, Accesibilidad percibida, actitud después de las necesidades de los clientes de solicitud de información.   | Calidad de la información asociada a las ideas percibidas por los clientes respecto al uso de la información en la web  |
| Kaynama & Black (2000)        | Contenido, Accesibilidad, Navegación, Diseño y presentación, Capacidad de respuesta y reacción, Información del historial, Personalización y adaptación.   | Calidad de la prestación del servicio en el ámbito del comercio electrónico   |
| Jeong & Lambert (2001)        | Percepción de utilidad, Facilidad de uso percibida, Accesibilidad percibida, Actitud.  | Calidad de la información en los sitios Web de alojamiento  |
| Lee & Kim (2002)              | Facilidad de uso, Calidad de la información, Capacidad de respuesta, Personalización, Reputación, Seguridad, Disponibilidad.   | Comparación de la calidad del servicio web entre agencias de viajes online y proveedores de viajes online   |
| Chung & Law (2003)            | Servicios de información, Información de contacto del cliente, Información de la reserva, Información de sus alrededores, Gestión de Sitios Web.   | Evaluación de la calidad de la información de páginas web de hoteles  |
| Kim & Lee (2004)              | <u>Agencias de viajes online</u> : Estructura y facilidad de uso, Contenido de la información, Capacidad de respuesta y Personalización, Reputación y Seguridad, Utilidad.<br><u>Proveedores de viajes online</u> : Información del contenido, Estructura y la Facilidad de Uso, Reputación y Seguridad, Utilidad. | Dimensiones subyacentes de la calidad del servicio web entre las agencias de viajes online y proveedores de viajes online y el nivel global de satisfacción del cliente |
| O'Connor (2004)               | Aviso, Elección, Transferencia, Acceso, Seguridad, Ejecución.  | Examinar la calidad, cumplimiento y privacidad de los sitios Web de viajes  |
| Shchiglik & Barnes (2004)     | Facilidad de navegación, Apariencia atractiva, Proyecta un sentido de competencia, Información oportuna y precisa, información de Confianza, buena Reputación, Seguridad al realizar transacciones, Seguridad de los datos personales, entrega tal y como lo prometido.  | Instrumento de percepción de calidad del sitio web de una línea aérea (PAWQI)   |
| Sigala & Sakellariadis (2004) | Información acorde a la tarea, Interactividad, Confianza, Capacidad de respuesta, Diseño atractivo, Intuitivo, Atractivo visual, carácter innovador, atractivo emocional, Comunicaciones integradas, Procesos de negocio, sustituto viable.  | Dimensiones culturales de los usuarios de un sitio web y su expectativa E-SQ en relación a los sitios Web de turismo.   |

Fuente: Park et al. (2007).

La facilidad de uso es un componente crítico en la decisión de un cliente a adoptar una nueva tecnología de la información (Davis, 1989). Muchos estudios se refieren a la importancia de la facilidad de uso como factor determinante de la calidad de la página web (Donthu, 2001;

Loiacono et al., 2002; Schaik y Lang, 2005). La facilidad de uso incluye el nivel de funcionalidad, la accesibilidad del sitio web, su consistencia, una navegación efectiva, capacidad de búsqueda que proporciona la página (algunas web tienen buscadores y FAQ) y capacidad de búsqueda de productos y servicios deseados (a través del buscador de apoyo al usuario que contenga “suggest” y a través de las sub-páginas de producto donde se éste se presenta). Para el éxito de las compras a través de Internet, un sitio web debe ser fácil de navegar.

La preocupación por la seguridad y la privacidad han sido identificados no sólo como aspectos críticos para la interacción, sino también como una de las principales barreras para la compra online (Zeithaml et al., 2000;. Field et al., 2004; Shchiglik y Barnes, 2004). La medición de sistema de seguridad/privacidad de un sitio web es de suma importancia para incrementar la confianza de los clientes en dicha página web y su disposición para completar las transacciones online. En consecuencia, la dimensión de seguridad/privacidad se define como el grado en que un cliente cree que el uso de la página web estará libre de peligro, riesgo o duda.

El contenido, la información que proporciona la web debe ser adecuado: una cantidad apropiada de información juega un papel importante para influir en la percepción de los clientes sobre la calidad del sitio web. Los extremos, es decir, demasiada o escasa información facilita a los clientes a pasar por la página de manera superficial, permaneciendo muy poco tiempo en ella. Por lo tanto, una cantidad apropiada de información/contenido es fundamental para atraer visitantes al sitio Web. La integridad, la singularidad, la precisión y valor de entretenimiento, así como la oportunidad de la información/contenido influirá positivamente la experiencia de compra de los clientes (Barnes et al., 2001; Kaynama y Black, 2000; Aladwani y Palvia, 2002; Sigala y Sakellaridis, 2004). Por lo tanto, la dimensión contenido de la información se define como el grado

en que un usuario cree que la información/contenidos son útiles, están actualizados y son fiables. Marqués et al. (2011) ponen de manifiesto que, ante la popularidad actual de la world wide web (www) como medio comercial y social, es adecuado aprovechar su capacidad para facilitar el intercambio global de información y recursos, así como su potencial para proporcionar un canal eficiente para el comercio electrónico, publicidad, marketing y distribución uniforme directa de determinados bienes y servicios de información. El poder más relevante de este entorno es la calidad de la información y el interés de los contenidos.

Sobre la responsabilidad/capacidad de respuesta, cabe señalar que el envío de una respuesta oportuna a las solicitudes por correo electrónico o quejas, así como las confirmaciones de pedidos son importantes en la evaluación de una página web por parte de los clientes (Yang, 2001; Yang y Jun, 2002; Zeithaml et al., 2002a; Long y McMellon, 2004). Para mejorar la capacidad de respuesta es fundamental que la página web se oriente a una atención al cliente diligente y efectiva. Cuanto más rápido sea el servicio podemos esperar mejor calidad percibida del sitio web por parte del cliente. Por lo tanto, la dimensión de respuesta puede definirse como la voluntad o disposición de atención al cliente para proporcionar un servicio rápido y ágil en un contexto online.

El atractivo visual, el diseño y la presentación de la página web son comparables a la estética de la tienda física y parecen tener una gran influencia en la percepción del consumidor. En concreto, el diseño de páginas web y la estética son dos aspectos fundamentales que influyen en el atractivo percibido por parte de un cliente hacia una e-empresa (Donthu, 2001; Shchiglik y Barnes, 2004; Sigala y Sakellaridis, 2004; Schaik y Ling, 2005). Las combinaciones de colores, el tipo y el tamaño de las fuentes, la animación, los efectos de sonido, la claridad y legibilidad de los textos hacen un sitio web visualmente atractivo y facilitan la usabilidad. Mientras que la creatividad y un diseño único pueden ser

factores de atracción e influir en la visita de la página, un mal diseño tiene potencial para desencadenar el comportamiento contrario. Por lo tanto, el atractivo visual del sitio web participa en la optimización del flujo de visitas, en la experiencia del consumidor online, así como dirigir su conducta hacia un objetivo concreto de la organización. Así, la dimensión de atractivo visual se refiere al uso apropiado de color, gráficos, imágenes y animaciones; es decir, la organización y la presentación de un sitio web de manera atractiva para el consumidor (Sauro, 2015).

De las dimensiones analizadas, el estudio de Park et al. (2007) encuentra la de facilidad de uso como la más importante a la hora de determinar la disposición del uso de una agencia de viajes online. A ella le siguen la dimensión de información/contenido, la capacidad de respuesta, la realización y la seguridad/privacidad. Cabe destacar que no encontraron una relación significativa con la variable atractivo visual.

Profundizando en los distintos aspectos que deben cuidar las páginas web, los resultados obtenidos en el estudio para 16 páginas web de agencias de viajes de García y Garrido (2013), resultan ilustrativos. Estos autores encuentran la seguridad, la agilidad del proceso de compra, los contenidos, el diseño, la interactividad, la navegación y la variedad de servicios ofrecidos como los criterios de evaluación. Presentamos a continuación la definición de cada uno de ellos.

Así, la seguridad es uno de los aspectos más cuidados por parte de las agencias de viajes online, porque detectan la importancia que dicha variable tiene para el consumidor. En este sentido, la mayoría de sitios web cuenta con enlaces a políticas de seguridad, protección y cifrado de datos, y certificados de seguridad. Además, utilizan tecnología de encriptación SSL (Secure Socket Layer), que permite una transmisión segura de datos personales. Se trata de un aspecto básico para procurar garantizar la confianza y la fidelidad del cliente. La agilidad del proceso de compra se considera también, porque mientras que muchos sitios web

presentan un proceso largo y engorroso, como es el caso de Ryanair, las agencias de viaje en general permiten cerrar la transacción en pocos pasos. García y Garrido (2013) destacan también el descubrimiento de una relación estadísticamente significativa entre el posicionamiento y las variables calidad de contenidos, interactividad, diseño y proceso de compra. En consecuencia, una agencia de viajes online está bien posicionada si fomenta la participación, trabaja los contenidos y facilita el proceso de compra de productos y servicios.

En concreto, el diseño de la web de las agencias de viaje online se descubre esencial para aquéllas que se dedican a la intermediación en la venta de viajes y cuyo único escaparate es la página web. En este sentido, un buen diseño debe ofrecer soluciones creativas que atraigan al internauta, presentar contenidos elaborados y organizar elementos de manera coherente. Este trabajo creativo debe servir para fomentar la interactividad provocando el diálogo y la interacción con los contenidos, y para implementar servicios útiles, de valor añadido para el viajero.

La navegación es otro aspecto importante en el desarrollo de un sitio web de viajes. Tanto la interfaz de inicio como las páginas interiores han de ser claras y fáciles de usar. La navegabilidad debe cumplir con aspectos tales como un buen diseño y contenidos de calidad; facilitar el proceso de compra; fomentar la participación de los usuarios y ofrecer el contenido en varios idiomas.

Otro aspecto a destacar es la variedad de servicios de las agencias de viaje online que, gracias a la aplicación de la tecnología, son capaces de ofrecer multitud de alternativas en un tiempo muy reducido. Es por ello que surge la necesidad de desarrollar y aplicar programas de gestión de relación con clientes a través de las TIC, como una política necesaria para el éxito empresarial. García y Garrido (2013) aconsejan que las empresas apliquen la denominada Gestión de la Experiencia del cliente, una evolución a los programas CRM. La implementación de esta gestión y la



involucración de todos los empleados y áreas de la empresa, son determinantes del éxito en el mercado. Así, la asignación eficiente de los recursos afecta tanto a la parte externa como a la interna de la organización. Esta última parte (la interna) puede verse mejorada a través de la inclusión de las TIC, ya que proporciona transparencia y agilidad a los procesos, permitiendo detectar errores y oportunidades de una forma más anticipada, tal y como detallan Meyer y Schwager (2007) (Cuadro 9).

**Cuadro 9. CEM versus CRM**

|   | Qué es   | Cuándo se aplica  | Como se controla   | Quién utiliza la información  | Relevancia para el desempeño futuro  |
|---|--|---|--|---|--|
| <b>Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM)</b>  | Regista y distribuye lo que un cliente piensa de una empresa     | En los puntos de interacción con el cliente: "Puntos de contacto"   | Encuestas, estudios dirigidos, estudios de observación, investigaciones de "voz del cliente"                         | Líderes de negocios o funcionales, para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios.                                   | Proactiva: localiza espacios donde añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencia. |
| <b>Gestión de relaciones con los clientes (CRM)</b> | Regista y distribuye lo que un empresa sabe acerca de un cliente | Después de que existe un registro de una interacción con un cliente | Información de Puntos de venta, investigación de mercado, clicks en páginas web, seguimiento automatizado de ventas. | Grupos de contacto con el cliente, tales como ventas, marketing, servicio en terreno y servicio al cliente, a fin de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz. | Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no lo son.           |

Fuente: Meyer y Schwager (2007).

Law y Bai (2008) proponen un modelo conceptual de la calidad de la web (que agrupan en características de funcionalidad y en características de usabilidad), la satisfacción del cliente y las intenciones de compra. Con una muestra de visitantes chinos de páginas web de viajes, contrastan una relación causa efecto entre las variables. Sus resultados obtienen una influencia de la calidad de la web sobre las intenciones de compra, pero este efecto no es mediado por la satisfacción del cliente. Si bien, se trata de satisfacción con la decisión tomada de visita de la web de viajes y la variable sobre voluntad de compra es hacia una compra de viajes a través del medio virtual.

Considerando el componente utilitario y el hedónico de la calidad de las páginas web, Barnes et al. (2014) tratan de analizar este último proponiendo un modelo que tiene como objetivo explicar la satisfacción del cliente a partir de la sociabilidad proporcionada por la página, esto es,

la medida en que un medio facilita que un usuario pueda conectar con otros (Short et al., 1976). Sus resultados prueban que la capacidad de sociabilidad de la página influye considerablemente en la satisfacción y en la efectividad de la personalización del servicio ofrecido.

Bhattacharjee (2001a), afirma que la Teoría de Confirmación de Expectativas, TCE (Expectation Confirmation Theory)<sup>1</sup> tiene una visión utilitaria de los resultados del uso de la tecnología que está representada por la utilidad percibida. En esos momentos de avance del conocimiento no se considera que la dimensión social deba incorporarse. Posteriormente, la perspectiva de la ECT se amplía al disfrute lúdico o disfrute percibido, encontrándose algunos ejemplos en Lin et al (2005), Thong et al. (2006) y Kang et al. (2009). De este modo, se extiende el análisis al de la calidad hedónica.

Barnes et al. (2014) afirman que la sociabilidad de la tecnología es una forma de realizar por parte de las empresas una comunicación más personal e individualizada con sus clientes. Definiendo personalización como todo aquello que supone dar a los clientes una atención individualizada, si una página web es capaz de crear una sensación de atención individualizada en el usuario, será más probable que el usuario

---

<sup>1</sup>La TCE se ha utilizado en la investigación del comportamiento del consumidor para estudiar el proceso por el cual consumidores forman sus intenciones de compra (Oliver, 1977; 1980). La TCE asume que i) antes de comprar un producto o servicio los consumidores forman una expectativa inicial acerca del mismo; ii) tras el uso de ese producto o servicio los consumidores desarrollan percepciones sobre su rendimiento del producto o servicio, iii) la expectativa inicial se compara con el rendimiento percibido; iv) el nivel de satisfacción de los consumidores depende de la medida en que la expectativa inicial es confirmada o no; y v) los clientes satisfechos se espera que vuelvan a comprar y los insatisfechos dejen de utilizar el producto o servicio. La TCE ha sido utilizada como base teórica en estudios sobre páginas web (dominios) de diferentes sectores y áreas. Por ejemplo, Lin et al. (2005) investigaron los portales Web; Hong et al. (2006) los servicios de móvil en Internet; Bhattacharjee (2001b) los incentivos de fidelidad, Limayem et al. (2007) el hábito de uso de una página web; Chou y Chen (2009) sistemas de planificación de recursos de la empresa; Kang et al. (2009) y Byoungsoo (2011) las redes sociales de las páginas web; Chou et al. (2010) las comunidades online; Shiau y Chau (2012) los blogs.

sociabilice con dicha página estableciendo un lazo más fuerte (Lavie et al., 2010).

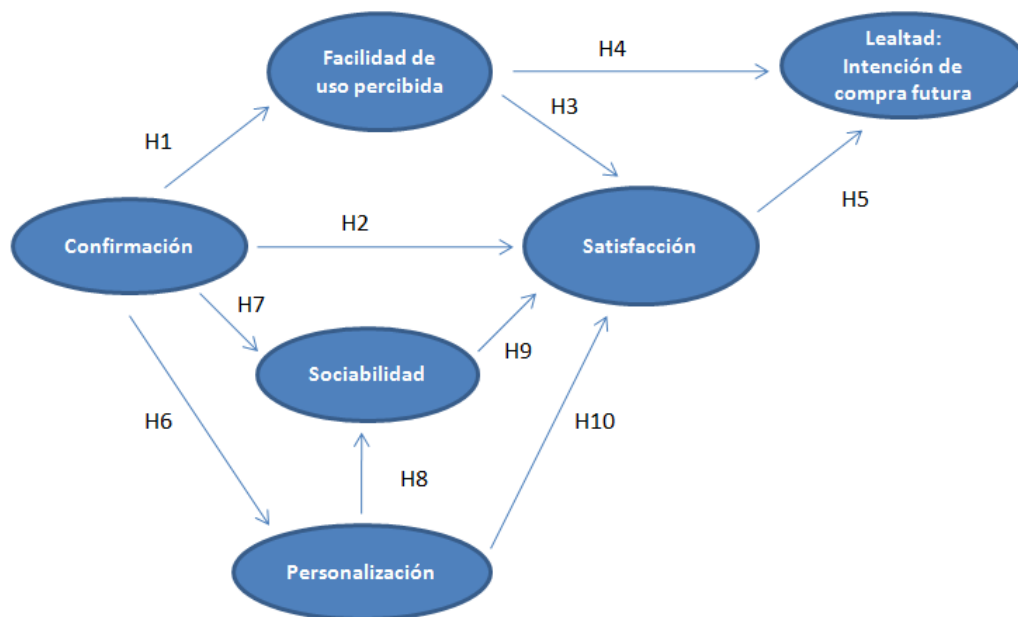
Park y Gretzel (2007) encontraban que la personalización se utiliza como elemento clave en el 19% de las páginas web relacionadas con el turismo. De esta forma, las páginas web o el canal online pueden ser considerados como un lugar social donde existe una interrelación empresa-cliente y cliente-cliente, que facilitará las transacciones, la satisfacción y la re-compra. Para considerar una página web más o menos social, Barnes et al. (2014) utilizan ítems ya considerados y validados anteriormente por otros estudios. Se trata de la facilidad de uso, de la capacidad de apoyo-ayuda, ser amigable, posibilitar el análisis, ser creíble, honesta, atractiva, veraz, comprometida, políticamente correcta e inteligente. Todos estos elementos se presume que afectan a la percepción del usuario sobre el nivel de personalización del servicio proporcionado y el nivel de satisfacción. Los autores argumentan que cubrir las necesidades específicas del cliente, así como proporcionarles un servicio adecuado son los puntos clave para su satisfacción y para su intención de compra futura (actitud de lealtad). La personalización ayuda a los usuarios a hacer frente a una gran cantidad de información aumentando la calidad percibida del sitio Web. El modelo puede observarse en la Figura 19.

Como resultado del estudio, los atributos de una página web honestidad, agradabilidad, atención y servicialidad resultan significativamente determinantes de la satisfacción del consumidor online.

Prado et al. (2014) formulan un modelo que analiza la calidad del servicio online para usuarios de servicios turísticos a través de páginas web como determinante directo o indirecto de la lealtad. Sus resultados apuntan a una relación indirecta a través de la satisfacción con el servicio. Consideran tres tipos de calidad: técnica, de resultado y de recuperación. La calidad técnica mide el proceso de interactividad durante el encuentro

comercial online (Collier y Binestock, 2006) e incluye cinco dimensiones: diseño, funcionamiento, facilidad de uso, privacidad e información. La calidad de resultado mide el resultado final del proceso de prestación del servicio electrónico e incluye sólo la dimensión fiabilidad. Este tipo de calidad es la única que presenta en su estudio una relación directa con la lealtad al servicio turístico online. La calidad de recuperación hace referencia a los aspectos influyentes en la relación comercial consumidor-empresa después del proceso de prestación del servicio, como la capacidad para solucionar problemas o la gestión de reclamaciones (Parasuraman et al., 2005). Esta calidad se compone de las dimensiones de acceso y de capacidad de respuesta.

**Figura 19: Modelo de Barnes et al. (2014) Expectativas-Sociabilización-Personalización-Satisfacción**



Fuente: Barnes et al. (2014).

### **3.4. LOS COSTES DEL CONSUMIDOR-TURISTA ONLINE**

Previamente, comentamos la existencia de una relación entre calidad y costes percibidos, como dos componentes de valor percibido por el consumidor. En cualquier caso, ambas variables son determinantes de la decisión de compra a un oferente seleccionado y, por lo tanto, de las actitudes o sentimientos posteriores a la compra.

La evidencia demuestra que, entre los consumidores, existe la creencia de una relación positiva entre el precio percibido monetario y la calidad percibida, y que esta relación es mucho más fuerte cuanto menor sea la información adicional utilizada por el consumidor (Pedraja y Yagüe, 2001).

Oi (1992) afirma que la distribución comercial reduce los costes de transacción. Los costes así se relacionan directamente y en sentido contrario con los servicios ofrecidos por el distribuidor, de manera que un mayor servicio ofrecido está ligado a un menor coste soportado por el consumidor y viceversa (Betancourt, 2004; Berné, 2014). Este intercambio en costes entre distribuidor (minorista) y consumidor debe ser gestionado en atención a las necesidades y deseos de este último y al objetivo de rentabilidad de las empresas (Berné, 2006).

Los costes de transacción son todos aquellos implicados en las actividades relativas a una transacción (Teo y Yu, 2005). Se definen como los costes de intercambio de información y de incorporación de los procesos de decisión; también existen los llamados riesgos de transacción, que incluyen riesgos operativos asociados a una intencionada mala administración y riesgos de oportunismo asociados a una falta de poder negociador (Bunduchi, 2005).

La creciente participación del consumidor en los procesos de producción y de distribución del turismo online provoca que este no sólo realiza un intercambio en costes con la oferta, algo que directamente

decide el vendedor: "...los servicios que ofrece la distribución comercial son el resultado de un intercambio con los costes a soportar, nivel decidido por el distribuidor..." (Berné, 2014, pág. 32), sino que también realiza un intercambio en costes en relación a su propia tarea, de manera que puede implicarse más o menos en la misma, realizar un mayor o menor esfuerzo, y eso dar lugar a una mayor o menor percepción de coste soportado, siendo esta una decisión del propio consumidor.

Siguiendo a Betancourt (2004), los costes de transacción desde la perspectiva de los consumidores son seis: costes económicos, costes de búsqueda de información, costes de ajuste de compra, costes de almacenaje, costes psicológicos y costes temporales. Adaptando estos costes al contexto del consumidor-turista, los costes económicos son los más evidentes relativos a todo desembolso económico ligado a la compra y/o contratación del servicio/s turístico/s. Hanson (2000) afirma que el uso de servicios electrónicos (Internet) puede aumentar o disminuir la sensibilidad al precio entre los clientes. Se puede incrementar debido a la disponibilidad de comparaciones de precios en el entorno online, que son proporcionadas por empresas; además, es fácil que los consumidores online perciban como negativo el precio asociado a los costes de entrega física del producto. Sin embargo, por lo general, los clientes online esperan un precio más bajo en el entorno electrónico que en el mercado tradicional y, de hecho, las empresas online ofrecen precios más bajos que los establecimientos localizados (tradicionales). Cho y Agrusa (2006) afirman además que los usuarios de agencias de viaje online ahorran dinero y tiempo mediante la compra de tickets, al reservar una habitación de hotel o al alquilar un coche online.

Los costes de búsqueda de información son todos aquellos en los que el consumidor-turista incurre en el proceso previo a la contratación, y son relativos a búsqueda de información necesaria para tomar la decisión de con quién o quiénes contratar su viaje. Los costes de ajuste de compra

se refieren a costes a soportar derivados de una momentánea indisposición del servicio o servicios turísticos. Los costes de almacenaje se refieren a los derivados de compras en bloque de productos, una consecuencia de necesidad de espacio para almacenaje hasta el consumo; en servicios, por lo tanto, en el turismo, este coste es de menor entidad; sin embargo, si pueden existir cuando se realizan reservas en bloque o en exceso como anticipación a una demanda turística a futuros sujeta a incertidumbre. Los costes psicológicos son los derivados de soportar elementos no deseables del entorno de compra interactuando con el sistema; en este sentido, cabe considerarlos como la inversa de la calidad hedónica y una consecuencia de la no cobertura de expectativas en componentes utilitarios ofrecidos por la empresa turística a lo largo de la distribución del servicio, desde la interacción con la página web de la organización hasta la contratación efectiva del servicio. Finalmente, los costes temporales se refieren a costes directos de oportunidad del tiempo empleado en el proceso de compra.

Los costes directos de oportunidad ligados al tiempo se muestran como los más importantes, de manera que pueden transcender a la percepción de calidad global y/o de los componentes del servicio y afectar a la evaluación de los mismos por el consumidor así como incrementar o disminuir la percepción sobre otros costes (Betancourt, 2004). Esta es una premisa con una traslación directa al caso de los servicios turísticos.

La percepción de los costes de transacción se hace evidente, se confirma, tal como ilustran Kim et al. (2011), cuando el cliente presiona la tecla relativa a la última orden de compra en la pantalla. Por lo general, el comercio electrónico reduce los costes de transacción que, en este contexto de compra, incluirían los denominados por Hann y Terwiesch (2003) costes de fricción, que son costes de aprendizaje de búsqueda online, costes de hacer clic en información de pago, costes cognitivos de comparación de las distintas ofertas, y costes de oportunidad temporales

de realización de la transacción online. En la actualidad, estos costes, aunque sigan existiendo, son probablemente menos importantes debido a la experiencia acumulada en los más de diez últimos años por el usuario-turista online, desde que los autores hacen esta apreciación.

En cualquier caso, las páginas web de turismo necesitan más recursos para el consumidor y sus productos y servicios requieren mayor esfuerzo cognitivo para tomar una decisión de compra. De manera que los costes dependen de los esfuerzos coordinados en el intercambio entre las partes implicadas en los servicios logísticos y en las actividades de transacción relativas a procedimientos.

En el ámbito específico de la investigación del sector turístico, son escasas las investigaciones que consideran de manera explícita los costes percibidos. Una de ellas es la de Cho y Agrusa (2006). Estos autores presentan un modelo teórico que relaciona las variables facilidad de uso y utilidad, (dos dimensiones que anteriormente se incluían entre las variables reflectivas de la calidad percibida global con la página web), con la que denominan e-satisfacción, que se refiere tanto a la satisfacción con la página web como con el servicio de la empresa, una agencia de viajes online. Consideran que todos los servicios ofrecidos por una agencia de viajes, operadora online, pueden ser entregados a través de la página web. En este sentido, su visión limita la asistencia de la agencia de viajes al consumidor turista al periodo previo al disfrute del servicio. Además, la variable precio queda restringida explícitamente a precios monetarios (porque implícitamente otros costes quedan incluidos en otras variables del modelo). Para realizar el análisis utilizan ANCOVA, regresión lineal simple y ANOVA. Su modelo descubre que existen variables externas, entre ellas el precio, que determinan la utilidad y la facilidad de uso percibidas. Concretamente, el factor del precio es causa significativa de la utilidad percibida de la site y también de su facilidad de uso, aunque con menor fuerza.



Más recientemente, Kim et al. (2011), en un estudio sobre contratación de servicios turísticos online en Corea del Sur, validan un modelo de ecuaciones estructurales en el que las variables independientes (causa) son la dimensión de navegación funcional, seguridad percibida y costes de transacción. La variable dependiente es la lealtad a la opción de compra de productos turísticos online frente a la compra en establecimiento localizado. Como variables mediadoras de esta relación incluyen en el modelo la confianza y la satisfacción, de manera que las variables independientes se postulan como causas de cada una de las dos mediadoras (otra relación se propone entre satisfacción y confianza, con una relación positiva de la primera a la segunda). Como resultado, todas las relaciones son positivas y significativas, a excepción de la establecida entre los costes de transacción y la confianza. Así, los costes de transacción se confirman como causa únicamente de la variable satisfacción con el uso de la opción virtual para la contratación de servicios turísticos, la satisfacción global con el comercio online y con la experiencia de servicio mantenida con una página web de servicios turísticos, todas ellas incluidas en una variable latente (de primer orden) de satisfacción.

La relación entre el precio y las percepciones posteriores a la compra sigue siendo un área de estudio en desarrollo, sobre todo en cuanto a las relaciones online en el contexto turístico. Así lo indican Ye et al. (2011), quienes comprueban un impacto positivo sobre la calidad percibida y un impacto negativo sobre el valor percibido del precio en un contexto de hoteles.

### **3.5. LA IMPORTANCIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN TURÍSTICA ONLINE**

La toma de decisiones de compra por parte del consumidor turístico online es altamente dependiente del desarrollo de la actividad previa de

búsqueda de información -a través de Internet- (Proll y Retschizegger, 2000), una de las actividades online más populares. Así, la selección de productos-servicios turísticos se nutre de la información que discurre por la red, de tal manera que el medio online supone una importante fuente de información para el viajero (Zehrer et al. 2011).

La intensividad en información online en el ámbito turístico está sujeta a una actividad constante de generación, actualización, procesamiento, aplicación y comunicación (Guevara, 2008). Es tarea de la oferta gestionar estas intervenciones, que son crecientes y adaptarse a los distintos usuarios, que pueden tener diferentes motivaciones de uso.

Con todo, cambian los perfiles de los consumidores online y las formas de consumo, pero también crece el desarrollo de sitios web relacionados con viajar, blogs de recomendaciones de viajes o revistas y guías digitales, y surgen nuevos soportes de comunicación, como redes sociales, apps y smartphones. Se trata de métodos para establecer comunicación online, que han afectado directamente al sector turístico.

El activo rol del cliente online, interactuando y colaborando con otros usuarios, compartiendo su conocimiento y experiencias a través de los canales online y utilizando la tecnología de una forma productiva, le asigna, además de una función como consumidor, otra como anunciante y una tercera como productor (co-creador). Okazaki et al. (2011), en un estudio sobre el uso del móvil en la experiencia del turista, le denominan “adprosumer”; un usuario capaz de compartir su experiencia a través de comunicación boca-oído, con el resto de clientes (“ad”vertiser), producir información (mediante valoraciones, fotos, vídeos, pod-casts, etc.), que comparte con los demás (“pro”ducer) y consumir información (con”sumer”). Se puede considerar al turista un consumidor con mayor disposición a compartir información acerca de su experiencia (del viaje disfrutado), incluso a tiempo real, utilizando para ello distintos soportes o medios, y esta especial característica la extiende, en lo que respecta a la

función de comunicación, al momento después de realizada la compra e incluso disfrutado el servicio.

Este hecho debe ser aprovechado debidamente por los operadores turísticos. Así, aunque ejemplarizando en otros sectores de la economía, autores como Court et al. (2009) aconsejan controlar la información del proceso y realizar comunicación de “tirón” (pull) para ayudar a los consumidores en el marketing que es dirigido por ellos mismos. Los autores encuentran que dos tercios de los puntos de contacto en la fase de evaluación del proceso de compra, implican actividades de marketing dirigidas por el consumidor, como opiniones vertidas online, recomendaciones boca-oído de amigos y familiares, así como interacciones en el establecimiento y recolección de experiencias pasadas. Otra tercera parte implica marketing dirigido por la empresa. El marketing tradicional sigue siendo importante, pero el cambio de la función del consumidor como decisor significa que las empresas deben ir más allá de la comunicación de “empuje” (push) y aprender a influir en los puntos de contacto dirigidos por el consumidor, como las webs. No en vano, la información que encuentra en el entorno online, permitirá al consumidor corroborar o no la imagen que ya tenía de la empresa o de un producto específico.

Como una consecuencia del uso de las TIC en el contexto online, la utilidad del análisis de datos de medios de comunicación convencionales queda pues reducida. Esto se traslada en el ámbito de la investigación a un mayor uso de fuentes de información subjetivas, como grupos de discusión, foros de usuarios y blogs (Meyer y Schwager, 2007), tanto para datos de oferta como datos de demanda. Para estos últimos se ha incrementado el esfuerzo de la investigación científica, específicamente en el ámbito del turismo. Por ejemplo, Xiangy Gretzel (2010) en su análisis sobre el papel de las redes sociales en la búsqueda de información de contratación de viajes online o Ayeh et al. (2013), que

estudia la credibilidad percibida y actitud de los viajeros online sobre los comentarios generados por otros viajeros en tripadvisor. Incluso, aparecen diferencias en grado de utilidad entre estas mediciones: Kim y Park (2017) evidencian que los resultados del hotel se predicen mejor desde clasificaciones de opiniones en medios sociales que a través de la medición tradicional de satisfacción del cliente.

En cualquier caso, la red, como instrumento de comunicación para las empresas, está desbancando a los medios offline, siendo cada vez más relevante la gestión del instrumento para el mayor aprovechamiento de las oportunidades que proporciona, teniendo también en cuenta los puntos débiles y las amenazas, fundamentalmente aquéllas derivadas de un mal uso por parte de los internautas. Este mal uso se relaciona con la transmisión de información falsa, que genera falta de credibilidad de las fuentes y de confianza en el sistema como capaz de influir en el resto de usuarios (Hu et al., 2011).

Las denominadas comunidades virtuales son un canal ineludible de comunicación donde intercambiar información, despertar emociones, compartir experiencias de viaje o incluso ayudar en la compra de diferentes opciones de viajes. Bigné et al. (2015) documentan que las motivaciones sociales (como la identificación con una comunidad), ejercen una influencia directa sobre la motivación global de los e-compradores españoles de servicios de viaje de aerolíneas. Clientes, empleados y socios colaboran, dando a las empresas nuevas ideas y puntos de vista. Los operadores turísticos, por tanto, deben aprovechar la dinámica de estas comunidades para observar comportamientos, aprovechar la creatividad del cliente, reconocer su papel y recompensarle por su contribución.

Los nuevos canales y soportes de comunicación incluyen el contexto experiencial en su funcionamiento (como la incorporación de emoticonos por el microblog “Twitter”), lo que permite transmitir emociones y

establecer un dialogo más cercano y personal, pudiendo además reducir la desconfianza de determinados clientes hacia la compra online (Waters y Jamal, 2011; Lovejoy et al., 2012). Esta es otra razón por la que las TIC juegan un papel crucial en el sector turístico (Buhalis y Law, 2008; Bigne et al., 2009; Law et al., 2009).

Ya el Informe del World Travel Market of London (2011) apoyaba estas afirmaciones. En dicho informe se expone cómo el 80% de las empresas del sector turístico participantes en el estudio utiliza los medios sociales para comunicarse con sus clientes y más de una quinta parte (22%) utiliza actualmente las redes sociales como herramienta de generación de ingresos actualmente, y un 27% planea hacerlo en los próximos cinco años. Ello muestra que en el sector de los viajes no sólo existe una elevada integración de las TIC para realizar las compras, a través de un sitio web concreto, sino que ya existe una evolución a otros medios tecnológicos, como buscadores, redes sociales, etc., a los que dirigir las estrategias de venta, comunicación y publicidad.

El informe destaca la previsión del incremento del uso del móvil como herramienta clave para la venta a través de los smartphones y proporciona una clasificación, por orden de importancia, de los principales canales de comercialización que presentan una oportunidad para los próximos años. Como sigue: los medios sociales, seguidos del móvil (apps), del Pago Por Clic (PPC) y del vídeo-marketing.

El trabajo de Okazaki et al. (2011) apoya estas previsiones desde un análisis de la incidencia de la telefonía móvil como canal de comercialización para el sector turístico<sup>2</sup>. Los autores ponen de manifiesto la capacidad de la telefonía móvil para ayudar al turista, enriqueciendo su experiencia al permitirle movimiento y generación de conocimientos sobre el lugar que está visitando. Existen tres servicios fundamentales para el

---

<sup>2</sup>El móvil es un medio de creciente uso. El número de usuarios entre 2000 y 2009 se incrementó en un 118,6% y, a cierre de 2015, el número de líneas por habitante en España había aumentado desde las 73,3 líneas por cada 100 habitantes en 2001 a las 109,9.

sector turístico utilizando Internet móvil: los servicios basados en la localización, los códigos QR y el servicio de guías digitales. El aumento de zonas WiFi y los servicios de itinerancia facilitan la accesibilidad, especialmente durante el disfrute de los viajes (Bronner y Hoog, 2016).

Analizando la ayuda que proporcionan las TIC para mejorar la satisfacción del cliente que disfruta de un alojamiento, Ruiz-Molina et al. (2010) analizan la importancia de servicios WIFI, promociones en cafeterías a través de bluetooth y/o televisiones interactivas de localización. Además, argumentan la importancia de la utilización de las TIC para la comunicación en tres tiempos, antes, durante y después de la contratación del servicio turístico<sup>3</sup>. Todo ello apoya la necesidad de la aplicación y el uso de las TIC en el sector, independientemente del nivel que se ocupe en el canal.

Un instrumento que permite la comunicación online en los tres tiempos es el e-WOM. Aunque se trata de una herramienta de utilidad, la gran cantidad de información y la comunicación boca-oído electrónica (e-WOM) puede provocar costes al consumidor derivados de un incremento del estrés (véase Hennig et al., 2004; Sparks y Browning, 2011). Sin embargo, facilitar y aprovechar el boca-oído positivo proporcionará beneficios desde la inteligencia colectiva, durante las experiencias de co-creación de valor de la empresa-cliente turista (Marques et al., 2011).

Ye et al. (2011) y Xie et al. (2016), en un estudio que utiliza datos cuantitativos extraídos de Tripadvisor sobre la gestión del e-WOM por hoteles, muestran cómo los comentarios online positivos contribuyen significativamente a un aumento en las reservas de habitaciones en los mismos. Igualmente, los comentarios negativos son de utilidad para identificar experiencias que no han cubierto expectativas y gestionar la recuperación del cliente. Según Vermeulen y Seegers (2009), estos

---

<sup>3</sup> Zeithaml (2002) fue pionero en esta apreciación, generalizando a todo el entorno económico online.

comentarios afectan tanto a la hora de considerar un hotel concreto para cerrar la reserva como a la consideración de un posible cambio de hotel que ya había sido elegido o reservado anteriormente. Es decir, influyen tanto en el momento anterior a la compra como en el posterior.

Pese a la aparición de nuevas formas electrónicas y distintos soportes para establecer comunicación con el cliente, la columna vertebral de la comunicación para los agentes del sector de viajes es la página web. Esta tiene especial relevancia para las agencias de viajes online porque a través de ella es cómo hacen efectiva la búsqueda del servicio concreto turístico y su contratación por el cliente, es decir, son el soporte básico de la comercialización de su oferta. Por este motivo, la empresa debe ser transparente en la página visible para el usuario en relación a su CMS (parte administrable de la web) ya que esta alineación es un elemento estratégico.

Independientemente del soporte, la comunicación alimenta el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones, resultando fundamental tanto desde la perspectiva de satisfacción del cliente como desde la perspectiva de insatisfacción. Es decir, es importante que el consumidor obtenga opiniones positivas de un producto y servicio a través de redes sociales, comunidades virtuales que le ayuden a convencerse de una compra concreta. Pero lo mismo ocurrirá si hay opiniones negativas y/o enfados por parte de los clientes que no han quedado conformes con una compra, ya que la red de comunicación que se ha desarrollado con las TIC les permitirá que su descontento se propague por muchos más soportes y llegue a muchos más consumidores de lo que hubiera llegado en el pasado, y además en un tiempo récord.

En este sentido, el trabajo de Bigné et al. (2010) analiza las consecuencias de la insatisfacción del consumidor sobre la comunicación de sus opiniones en un contexto de disfrute de parques temáticos. Ante una experiencia insatisfactoria, es razonable pensar que los

consumidores pueden experimentar emociones negativas como decepción, arrepentimiento, frustración o enfado. El enfado y el arrepentimiento de compra son las dos emociones que más habitualmente emergen en el consumidor cuando vive una experiencia insatisfactoria (Wetzer et al., 2007; Mattila y Ro, 2008). Tanto la decepción como el arrepentimiento se experimentan cuando una decisión conduce a resultados desfavorables para el individuo. Por tanto, en ambos casos es necesario “pensar en lo que podría haber sido” para experimentar estas emociones. Sin embargo, mientras que los individuos que sienten arrepentimiento desearían haber actuado de otra manera, es decir, tienden a cambiar su propio comportamiento, a los sujetos decepcionados les gustaría poder cambiar la situación. Esto se debe a la distinta atribución de la causa de la insatisfacción; mientras que la decepción se deriva de una atribución externa (se culpa a otras personas o a circunstancias incontrolables), el arrepentimiento se asocia a una atribución interna (Zeelenberg et al., 1998).

Por ejemplo, un turista podría sentirse decepcionado con la elección de un hotel si le habían prometido vistas al mar y la habitación finalmente asignada no ofrece dichas vistas. Sin embargo, experimentaría arrepentimiento si tuvo la opción de pagar un suplemento por tener mejores vistas y decidió no hacerlo y, al llegar al alojamiento, piensa que tendría que haber pagado el sobreprecio porque valía la pena. Las discrepancias en las tendencias comportamentales derivadas de la decepción y del arrepentimiento también se explican por la existencia de diferentes antecedentes. Así, la cantidad de disconfirmación negativa es el principal precursor de la decepción (se compara lo que se esperaba obtener con lo realmente obtenido), mientras que el resultado de las alternativas no escogidas es el principal determinante del arrepentimiento (se compara el resultado que se podría haber conseguido eligiendo otras alternativas con el de la alternativa finalmente escogida) (Zeelenberg et al., 1998; Zeelenberg y Pieters, 1999). Respecto a la frustración, aunque



presenta ciertas similitudes con el enfado, posee varias diferencias. Mientras que las personas enfadadas se centran en culpar a otra persona de su situación, los individuos frustrados se centran en los resultados negativos obtenidos. Esto se debe a que, en el caso del enfado, la causa se atribuye al comportamiento inadecuado de otros, mientras que la frustración se asocia a eventos negativos originados por el entorno o las circunstancias (Wetzer et al., 2007). Esta divergencia se pone de manifiesto en la definición de estas emociones, puesto que el enfado se concibe como una emoción que ocurre cuando una experiencia negativa es ocasionada por las acciones de otra persona que son valoradas por el individuo enfadado como injustificadas o, al menos, evitables (Averill, 1982). Por el contrario, la frustración se produce cuando hay eventos que son obstructivos para la consecución de las metas situando el objetivo o la satisfacción de una necesidad fuera de alcance, retrasando su consecución o requiriendo esfuerzo adicional (Scherer, 2001). Debido a la diferente naturaleza de ambas emociones (Cuadro 10), se espera que el enfado y el arrepentimiento ejerzan una influencia distinta sobre el comportamiento derivado de una situación insatisfactoria con un servicio.

Así, estas posibles diferencias en las reacciones ante la experiencia insatisfactoria de los individuos enfadados y arrepentidos se basarán, fundamentalmente, en la distinta atribución de la causa de cada una de las dos emociones estudiadas.

Es ante estas emociones donde la comunicación como herramienta cobra una importancia vital, ya que si los clientes o viajeros tienen la oportunidad de emitir su opinión ante la empresa en el momento en que tiene lugar la experiencia insatisfactoria, según sea la respuesta de la empresa turística los individuos, estos se reafirmarán en su experiencia negativa o conseguirán reconducirla. Es en este punto donde las empresas turísticas, independientemente de si son proveedores o intermediarios, deberán poner en marcha posibles estrategias de

recuperación de la confianza para evitar una comunicación negativa por parte del cliente que pueda condicionar la actitud de compra de otros turistas. El componente hedónico de los servicios turísticos refuerza el papel que cumplen las emociones en las reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria (Bigné et al., 2005).

**Cuadro 10: Comportamiento del turista. Diferencias entre enfado y arrepentimiento**

|                                  | ENFADO   | ARREPENTIMIENTO   |
|----------------------------------|--|---|
| Tipo de Emoción                  | Emoción básica   | Emoción con base cognitiva  |
| Atribución                       | Atribución y responsabilidad externa                                     | Atribución y responsabilidad interna                              |
| Control                          | Control de otras personas sobre la situación                             | Control personal sobre la situación                               |
| Sentimientos                     | Sentir cómo se acelera el pulso. Sensación de explotar                   | Sensación de tensión facial y de hundimiento                      |
| Pensamientos                     | Pensamientos de rabia hacia otros y pensar en lo injusto de la situación | Pensar en el error cometido y la oportunidad perdida              |
| Tendencias a actuar              | Sentir deseos de decir a la otra persona lo que se piensa                | Sentir deseos de corregir el error                                |
| Acciones                         | Decir algo desagradable o ir contra alguien                              | Recrearse en lo ocurrido y hacer las cosas de otra manera         |
| Objetivos asociados a la emoción | Desear hacer daño a alguien o vengarse                                   | Querer mejorar la forma de actuar y tener una segunda oportunidad |

Fuente: Adaptado de Roseman et al. (1994), Solomon (2002) y Bonifeld y Cole (2007).

Marques et al. (2011) estudian el tipo de comportamiento y la comunicación que realizan los turistas una vez realizada la compra si se encuentran enfadados con la empresa contratada o si se encuentran arrepentidos de la compra realizada. Ambos tipos de consumidores

tienden a hablar negativamente del proveedor del servicio, si bien predomina la manera informal frente a la formal. En este contexto informal es donde las comunidades de viajeros, blogs, redes sociales y otras herramientas de comunicación juegan un soporte clave de expresión; supone para las empresas una carta de presentación que puede afectar en gran medida a la calidad percibida por los potenciales viajeros a la hora de decidirse por un destino u otro, un producto o servicio turístico.

Analizando ambos grupos de consumidores (enfadados y arrepentidos), los autores obtuvieron que los clientes valoran más que la empresa informe sobre lo sucedido, explique las causas del incidente o pida disculpas (estrategias verbales), y no esperan necesariamente que ofrezca algún tipo de descuento, algún regalo o incluso la devolución del dinero (estrategias activas). Con todo, el estudio concluye que, ante una experiencia insatisfactoria, la predominancia de una emoción (enfado vs. arrepentimiento) determina la existencia de comportamientos de queja y post-compra diversos. Así, tanto consumidores enfadados como arrepentidos ejercen comportamientos negativos para la empresa.

Tanto si la causa de la insatisfacción se atribuye principalmente al proveedor (enfado) como si el individuo siente que en parte se debe a un mal proceso de elección (arrepentimiento), la empresa tendrá que enfrentarse a la pérdida del cliente (comportamiento que se refuerza ligeramente en el caso de sujetos arrepentidos) y a que éste hable negativamente de la anterior.

Por consiguiente, la prevención y la correcta gestión de estas emociones en los encuentros de servicio se convierten en aspectos cruciales en la lucha por conseguir retornos. Un consumidor enfadado puede generar situaciones más delicadas y de más tensión para la empresa que un consumidor arrepentido, pero, a la par, le está proporcionando información muy valiosa que, bien gestionada, le da la oportunidad de subsanar el problema y evitar que ocurra en el futuro. El

consumidor arrepentido es una amenaza para la empresa: el individuo no se queja, no comunica su insatisfacción, pero no regresa e inicia comunicaciones boca-oído negativas. Las empresas deberían llevar a cabo diferentes acciones de comunicación en los distintos momentos de contacto con el cliente: antes, durante y después del encuentro con el servicio.

Antes del encuentro de servicio, la empresa debería esforzarse por reducir la probabilidad de que el cliente experimente enfado o arrepentimiento. Al margen de implementar acciones de mejora de la calidad de servicio, como la correcta selección, formación y motivación del personal, un adecuado mantenimiento de los elementos tangibles, o el diseño de mapas detallados de la prestación del servicio (blueprinting), entre otros, es fundamental desarrollar estrategias de segmentación y posicionamiento acordes con las ventajas competitivas de la organización y comunicar dicho posicionamiento de forma clara y prometiendo únicamente lo que realmente se puede cumplir. Así, facilitando información fidedigna y completa al consumidor que le permita comparar los servicios de la empresa con los de los competidores, se lograría reducir la presencia de sujetos arrepentidos puesto que se les ayudaría a realizar una elección más satisfactoria. Por ejemplo, un alojamiento hotelero que va dirigido principalmente a familias no debería tratar de “venderse” también a parejas, dado que estas últimas suelen buscar tranquilidad y ésta puede ser más difícil de conseguir con la presencia de niños. Si se enfatiza que el hotel es ideal para familias con niños, sin tratar de destacar también su idoneidad para parejas, se conseguirá una reducción de los clientes arrepentidos y, por tanto, también de las consecuencias comportamentales negativas, anteriormente mencionadas. Esto es importante porque, pese a que el hotel proporcione una calidad deservicio impecable, es posible que no pueda satisfacer simultáneamente a cualquier segmento.

Durante el encuentro de servicio, cobra un gran protagonismo la adecuada planificación del servicio y todos los aspectos relacionados con la calidad de servicio ya comentado, que pueden ayudar a reducir los clientes enfadados y arrepentidos. Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la escucha activa del cliente y el intento por ofrecerle asesoramiento y tener en cuenta sus necesidades, y no únicamente “vender” el producto. Si los empleados detectan que un cliente está enfadado o arrepentido, debería llevar a cabo diferentes acciones de restitución del servicio. En el caso del arrepentimiento ó enfado, el prestador de servicios debería encaminar sus esfuerzos a reducir la sensación de culpabilidad y responsabilidad por lo sucedido que conlleva el arrepentimiento; por ejemplo, pedir disculpas y asumir la plena responsabilidad por el suceso insatisfactorio, recordar sus ventajas diferenciales frente a otras alternativas del mercado (minimizando el atractivo de la competencia), presentar el hecho negativo como algo aislado e infrecuente u ofrecer compensaciones en forma de tickets descuento para futuros servicios son alternativas de mensaje que la empresa puede comunicar y que deberían suavizar el principal efecto negativo que tiene el arrepentimiento, la mayor intención de abandonara dicho proveedor de servicios. Si la emoción predominante es el enfado, las acciones a emprender serían similares. Sin embargo, algunas empresas muestran cierta miopía y, ante un tiempo de espera excesivo o un error en el servicio ofrecen el silencio como respuesta, aun cuando la insatisfacción del cliente con la respuesta ante un fallo es el verdadero detonante de su pérdida o su comunicación boca-oído negativa.

Después del encuentro con el servicio, las opciones de gestionar o prevenir las emociones negativas no finalizan con el encuentro de servicio, sino que éste debe retroalimentar un proceso de aprendizaje continuo que permita prevenir estas situaciones en futuros encuentros. Para ello, es fundamental que se establezca un sistema de comunicación bidireccional fluido (desde el personal de contacto con el cliente hacia la

gerencia y viceversa) que permita maximizar dicho efecto aprendizaje. Además, en servicios como viajes o telecomunicaciones, las estrategias de recuperación del servicio podrían desarrollarse con posterioridad al encuentro de servicio. Así, la comunicación que la empresa establezca con el turista desde antes de la compra resulta fundamental para su nivel de satisfacción y su grado de fidelidad.

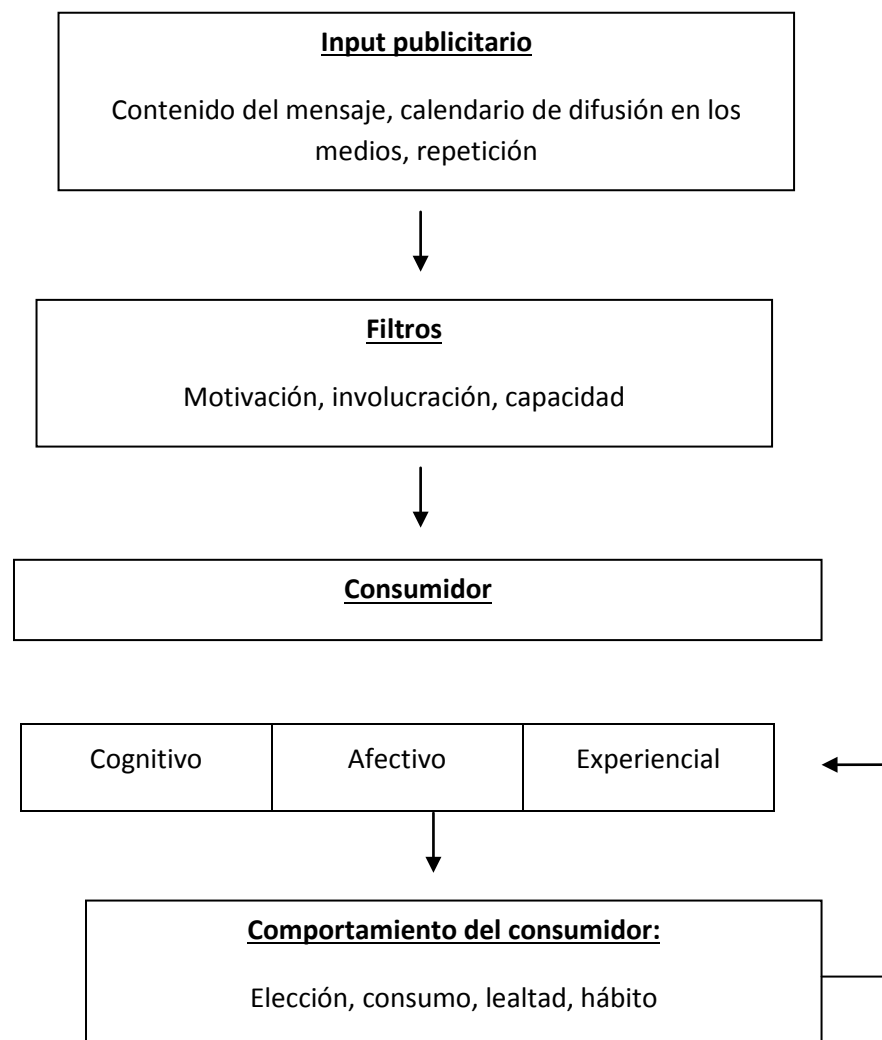
Hemos estado comentado los riesgos que supone para la empresa la comunicación no controlada que comparte el consumidor ante una experiencia negativa. En este sentido, juega un papel muy importante la utilización de la “comunicación controlada” como herramienta para impactar en los consumidores. En concreto, la literatura ha estudiado desde hace años el impacto de la publicidad sobre el consumidor; autores como Vakratsas y Ambler (1999) proponen un modelo (Figura 20), en el que la publicidad provoca un impacto en el consumidor en tres aspectos: cognitivo, afectivo y experiencial.

En su estudio demuestran como la publicidad, de manera consciente o inconsciente, provoca un efecto mental en el consumidor que afecta a su comportamiento de compra, en mayor medida conforme más habitual sea la compra. Los modelos habituales de respuesta de mercado ante la publicidad se basan principalmente en el efecto sobre la intención de compra del consumidor ante un estímulo de bajada de precio. No obstante, en los últimos tiempos entran en juego otros parámetros como la adecuación del producto ofertado a los gustos del consumidor o la experiencia pasada en la compra de un producto o servicio similar a una marca concreta o de la competencia.

En este sentido, el sector de los viajes ha estado siempre muy ligado a la publicidad, con campañas en medios offline (televisión, folletos, revistas...) que han tratado de provocar una acción de compra sobre el consumidor sobre un producto concreto (crucero, tour...) o sobre una marca concreta (Viajes el Corte Inglés, B travel, etc...). También ha sido

muy utilizada por proveedores de aerolíneas como Iberia, Air Europa, como una manera de diferenciarse en el mercado y ganar cuota de mercado y posicionamiento en la mente del viajero para ser una de las opciones planteadas a la hora de contratar un viaje. Pero también dicha publicidad ha sido utilizada para intentar desestacionalizar el momento de la compra, a través de campañas de compra anticipada, viajes de tercera edad, etc.

**Figura 20. Modelo de estudio del impacto de la publicidad en el consumidor**



Fuente: Vakratsas y Ambler (1999).

La comunicación a través de la publicidad, dentro del sector online implica la identificación de sus componentes. En el sector turístico se trata del marketing de buscadores, la publicidad interactiva, las relaciones públicas online, el marketing viral, el email marketing y las alianzas online (Sab, 2012). Según Bezjian-Avery et al. (1998), la interactividad es fundamental para un anuncio al entregar su mensaje. Según Rodgers y Thorson (2000), el anuncio tiene diferentes formatos como las ventanas emergentes, banners, enlaces, que aparecen. Chaffey y Smith (2008) definen los anuncios “banner” como una forma de publicidad interactiva, que si se hace clic, dirige al sitio de publicidad deseado por la empresa. Este método proporciona contenido adaptado a la campaña de publicidad y el tráfico en forma de la microsite (Chaffey y Smith, 2008).

La investigación llevada a cabo por Brill (1999, citado Rodgers y Thorson, 2000), establece que, si se pulsa con un click en un banner, hipervínculo o cualquier otro anuncio, las actitudes hacia el anuncio parecen positivas y la intención de compra aparece fomentada respecto a un “no click”. La diferencia entre los intersticiales y ventanas emergentes es que los primeros son anuncios de página completa por lo general separadas, que aparecen entre dos páginas de contenido, mientras que las ventanas emergentes (también llamados superstitials por Chaffey y Smith, 2008) están interrumpiendo en una nueva ventana en la parte superior de una página particular. Las ventanas emergentes son vistas como interrupciones y molestan al usuario en la web; por lo tanto son percibidas como spam o no deseado.

Marinova et al. (2002) encontraron que el marketing de envío de emails o newsletters ofrece una gran ventaja como una herramienta de marketing flexible y rentable para llegar a los clientes actuales y potenciales con el fin de ofrecerles mensajes promocionales y ofertas. Si se compara con otros métodos de publicidad directa y online, el email ofrece multitud de ventajas tales como la construcción de relaciones con



los clientes e interacción en tiempo real (Rettie 2002). Hoy en día existen diferentes tipos y formatos, como boletines electrónicos, correos de texto y correos electrónicos en HTML (Bennison, 2009). Aunque algunos clientes consideran este tipo de mensajes como spam o solicitan darse de baja, el email marketing resulta una herramienta sumamente adecuada para hacer publicidad personalizada y orientada a los gustos del viajero, que será de mayor utilidad y relevancia para el destinatario (IMT Estrategias 1999; citado por Tezinde et al., 2002).

Otro método de comunicación es el Marketing Viral, término usado para describir mensajes que se replican de manera exponencial en un periodo corto en el tiempo (Wilson 2000). La idea de marketing viral es compartir y transmitir contenido, que interese y entretenga a los usuarios en la red. Este tipo de marketing se centra en el enfoque C2C para entregar un mensaje a través del boca oído (Kirby y Mardsen, 2006). La publicidad viral utiliza formatos como el vídeo, juegos interactivos, imágenes y texto. Se trata de un tipo de publicidad muy relevante en la creación de mensajes de marca o la promoción de productos, sobre todo en sectores como el turístico, donde existe una tendencia a compartir las experiencias de viajes, lugares, hoteles, etc..

Por su parte, el marketing de buscadores consiste en anuncios patrocinados, que generan cierto rechazo por parte del turista si se comparan con la clasificación orgánica que se obtiene a través de los buscadores online como Google. Sab (2012) descubre que los turistas muestran actitudes negativas hacia los banners y publicidad emergente que consideran spam y una percepción relativamente positiva hacia el email marketing y el uso de redes sociales como soportes de comunicación para que la empresa se comuniquen con ellos y pueda ofrecerles ofertas o contenido personalizado.

### **3.6. CONCLUSIONES**

Este capítulo descubre la importancia que la calidad percibida por los consumidores de las páginas web ha adquirido en los últimos años. En el contexto turístico, se trata de una medición de las posibilidades de la oferta online del sector, un determinante de la satisfacción de los consumidores turistas y, por ende, de su intención de compra y de la recomendación boca-oído que realicen, así como de su nivel de lealtad en comportamiento efectivo de re-compra al mismo oferente de servicios turísticos.

Como resultado, la calidad de un sitio web ha sido reconocida como un determinante clave del éxito de una compañía online turística. La calidad percibida del servicio online es pues dependiente de la calidad percibida de la web (o del soporte electrónico utilizado). Además, no sólo está relacionada con aspectos funcionales como información, seguridad, capacidad de respuesta o facilidad de uso, sino que también incluye aspectos como el entretenimiento y la diversión que el cliente experimenta mientras busca y/o compra un servicio online. Este hecho, definido como calidad percibida hedónica, cobra cada vez más importancia como elemento de diferenciación entre las distintas páginas web de servicios turísticos e influye en el grado de satisfacción del consumidor y en su lealtad hacia una página web determinada. Aunque pueda parecer contradictorio, parece que la calidad hedónica se interpreta por el usuario como una percepción más “tangible” que la calidad utilitaria. Los nuevos canales y soportes de comunicación incluyen el contexto experiencial en su funcionamiento (como la incorporación de emoticonos por el microblog “Twitter”), lo que permite transmitir emociones y establecer un dialogo más cercano y personal.

De la literatura revisada, llama también la atención la no distinción en los modelos planteados de la satisfacción del consumidor turista online con su experiencia de uso de la página web y la satisfacción del mismo

con su experiencia completa con la empresa. Entendemos que esta práctica induce a cierta confusión y es preciso distinguir. La medición de la calidad percibida con el servicio que la empresa turística proporciona a través de la página web o del medio virtual puesto a disposición al cliente potencial, tendrá como consecuencia del uso del mismo una determinada satisfacción, pero esta satisfacción debe medirse, a nuestro entender, en el sentido amplio de los servicios ofrecidos por el operador turístico, que no terminan hasta que no se superan todas las fases del proceso de compra, incluida la fase posterior al disfrute del viaje. Por consiguiente, hay que tener en cuenta esta diferenciación en la modelización.

Igualmente, en este capítulo se contempla la participación del consumidor en los procesos del sistema considerando el intercambio entre servicios recibidos y costes soportados.

El consumidor turista es juez, pero también una importante parte en los procesos de producción y distribución turísticos. Su rol en los procesos de distribución online es muy activo, interactuando y colaborando, no sólo con la empresa oferente sino también con otros usuarios, compartiendo su conocimiento y experiencias. Esta participación implica no sólo adaptación de los métodos de comercialización sino también la de la producción de los servicios finales. Además, facilita la co-creación y la personalización. Se hace así un uso más productivo de la tecnología electrónica, asignándole al consumidor-cliente un papel proactivo y una triple misión como anunciante, productor y consumidor.

La creciente participación del consumidor en los procesos de producción y de distribución del turismo online aporta una característica diferenciadora de los servicios turísticos frente a otros servicios: el consumidor turista no sólo está sujeto a un intercambio en costes que siempre decide el vendedor al realizar su oferta, sino que puede decidir sobre el nivel de costes que soporta en relación a su propia tarea, implicándose en la misma realizando un mayor o menor esfuerzo, cuya

voluntad puede además variar en determinadas situaciones y momentos, pero que influirá en cualquier caso en su percepción de costes soportados. Mientras que ésta es en principio una decisión del individuo, los agentes turísticos pueden tener en cuenta a cada uno de ellos de manera individualizada, transformando su oferta a la medida del esfuerzo que el consumidor turista online esté dispuesto a realizar en cada momento.

Se observa así una evolución de la comunicación entre el consumidor y los diferentes agentes turísticos, apoyada en gran medida por comunicación entre consumidores, que tiene interés como herramienta para la gestión y para la eficacia del sistema de distribución turístico.

Las reglas del juego han cambiado y aquellas empresas o agentes turísticos que sepan ver la comunicación como un elemento estratégico y lo apliquen a sus políticas habituales estarán consiguiendo un acercamiento al cliente y, previsiblemente, un mejor servicio y calidad percibida que pueden verse traducidos en mayor prescripción y en mayores cifras de negocio.

La desconfianza del consumidor juega aquí un papel relevante porque se observa una mayor presencia de la misma en el entorno online que en el offline y afecta a los resultados de la empresa. Se trata de una sensación negativa sobre la realización de transacciones online y que aconseja la implementación de una estrategia de comunicación en los medios virtuales que incluya, como mínimo, los testimonios de otros clientes.

La disminución de la desconfianza del individuo se encuentra ligada también a la calidad del servicio que la empresa emite y la percepción que consigue de los consumidores. En este sentido, los componentes o dimensiones de la calidad percibida aportadas en la literatura pueden sintetizarse en compromiso/cumplimiento, facilidad de uso, seguridad y

privacidad, contenido de información, responsabilidad/capacidad de respuesta para la personalización del producto-servicio y atractivo visual.

Estas dimensiones tienen una importancia diferente según el nivel que el agente turístico ocupe en el canal de distribución. Así, el contenido de la información destaca como la variable más importante a la hora de determinar la satisfacción con una agencia de viajes online mientras que, para el proveedor la dimensión más relevante es la estructura/facilidad de uso de la web.



## **CONCLUSIONES DE LA PARTE I**





A lo largo de los tres primeros capítulos que componen la primera parte de este trabajo, el turismo se presenta como una actividad económica multisectorial, de gran importancia tanto a nivel internacional como nacional, siendo para España una actividad crucial en términos de contribución al PIB del país y de generación de empleo.

En España, tal y como hemos podido comprobar, tanto la demanda interna como la demanda extranjera, crece de manera continuada y las previsiones para el futuro son también positivas, tanto en la tipología de viaje vacacional como de negocios. En el año 2016, España tuvo 75.6 millones de visitantes, principalmente de países como Reino Unido, Francia y Alemania, lo que evidencia la alta fidelidad de los turistas extranjeros hacia España como destino turístico elegido. A nivel de tendencias, hemos visto cómo irrumpe con fuerza en el sector, a la vez que de manera un tanto controvertida, un turismo relacionado con el alquiler vacacional, que evoluciona al mismo tiempo que lo hace la oferta de vuelos y destinos de las compañías de vuelo low cost.

Sentadas las bases de la importancia económica del sector turístico, hemos constatado que el turismo es una de las áreas donde la aplicación de la tecnología ha sido más intensiva en los últimos años, lo que ha provocado cambios importantes en el sector, tanto a nivel general como en la propia estructura y en el sistema de distribución. Es este último, el sistema de distribución turístico, sobre el que más movimientos se han observado, de manera que han aparecido nuevos agentes y se han modificado los papeles del conjunto de implicados a medida que la introducción de Internet ha devenido en una evolución exitosa. La modificación de papeles incluye la participación del consumidor turista en los procesos productivos, que se encuentran ligados a los de distribución en el entorno virtual.

Otro punto de estudio tratado es la conceptualización de los distintos términos relacionados con el turismo, así como la identificación de los

distintos agentes implicados en el sistema de distribución turístico. Esto nos permite una mejor comprensión de su funcionamiento, abordar el análisis de las relaciones que entre ellos se producen y de la evolución que se deriva del desarrollo de las TIC en el sector que han supuesto toda una revolución incrementando a incertidumbre y patrones de comportamiento asentados hasta la fecha.

Los cambios, que se producen en todos los niveles del canal de distribución turístico: proveedores, intermediarios y el propio consumidor, provocan la asunción de nuevas funciones, pasando de un modelo lineal, donde los proveedores (aerolíneas, hoteles o alquiler de coches) ofrecían su producto-servicio a través de los sistemas de reserva (CRS) y los sistemas de distribución global (GDS), ambos distribuidores mayoristas tradicionales del sector, a un modelo donde el consumidor provoca movimientos relacionales verticales mediante su participación activa en los procesos de producción y de distribución del servicio turístico. Es decir, las TIC, y la nueva participación del consumidor en el proceso va a alterar la posición y el poder que cada uno de los miembros del sistema venía ocupando hasta el momento, al estar todos sus miembros interconectados en una relación y siendo dependientes unos de otros. Unido a ello, las TIC van a favorecer nuevas alianzas entre los distintos agentes, sobre todo las de carácter horizontal, al permitir más fácilmente la integración tecnológica e intercambio de información.

El actual proceso productivo permite así la personalización del servicio en tiempo real, la adaptación de la oferta de manera individualizada ajustándose a las necesidades y deseos del consumidor-turista, tanto en el producto como en su distribución, originando un nuevo espacio de oportunidades para la distribución de los viajes.

Se trata de cambios en los procesos de creación de valor dentro de la actividad turística. La intensiva aplicación de las TIC permite a las empresas y agentes realizar las comentadas adaptaciones de su oferta en

un número más amplio de mercados de manera más eficiente. Con todo, las TIC modifican las prácticas de negocio y las estrategias en relación tanto a la producción, como a la distribución y a la comercialización de los productos del sector en el que se aplican, consiguiendo así un producto turístico final de mayor calidad.

El comentado papel activo del consumidor se puede además constatar a lo largo de todo el proceso de compra de un viaje: antes, durante y después del disfrute. Su crecido protagonismo se nutre de un mayor nivel de información a su disposición, más alternativas de relaciones y de servicios (compra directa, compra a través de intermediarios, compra a través de metabuscadores, distintos soportes físicos para realizar estas actividades, ...) y más facilidades par realizar boca-oído utilizando el medio electrónico, pudiendo ser un recurso importante de las estrategias de atracción de clientes de las empresas, caso que éstas realicen gestión de estas intervenciones. El servicio post-venta resulta así clave para el futuro de la oferta turística, que puede afianzar posiciones e incluso recuperar clientes mediante la denominada gestión de la experiencia del cliente.

En definitiva, asistimos a la emergencia de un nuevo cliente turístico, un turista digital con patrones de comportamiento de compra diferentes al cliente convencional y cuya percepción de la calidad del servicio online juega un papel crucial para entender actualmente la comercialización del servicio turístico. La calidad percibida de los clientes online sobre un determinado producto turístico afecta a sus niveles de satisfacción, comportamiento, intención de compra, de recompra, recomendación boca-oído, comportamiento de lealtad –re-compra- y, en consecuencia, también a los beneficios de la distribución electrónica del servicio.

Es por ello, que resulta importante analizar las características que el consumidor considera de valor a la hora de analizar un servicio online, y

más concretamente cuales son las características diferenciadoras del servicio turístico online respecto a otros servicios.

Así, hemos abordamos su análisis tomando como referencia distintas aportaciones, desde las relativas a la calidad percibida de los servicios, a los avances conseguidos en el ámbito de la calidad percibida de los servicios online, para acabar detallando las características propias de los servicios online turísticos y finalmente analizado la calidad percibida de los sitios web turísticos. De manera general, hemos visto como el término calidad percibida del servicio se utiliza como una medida del juicio de los clientes del servicio en relación con la excelencia y la superioridad general de una empresa o entidad. El servicio del que se evalúa la calidad puede ser el servicio considerado en su conjunto, como una calidad global, actitud global del individuo hacia una empresa o puede ser el servicio descompuesto en servicios específicos.

Los dos aspectos genéricos de la calidad percibida en los servicios en general son los denominados calidad utilitaria y calidad hedónica, que incluyen diferentes componentes del servicio como: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En el caso particular del servicio turístico, la calidad percibida se relaciona con aspectos funcionales o utilitarios, como información-contenidos, seguridad, capacidad de respuesta o facilidad de uso principalmente, pero también son relevantes aspectos hedónicos, relativos a entretenimiento y diversión, existiendo entre ambos cierta complementariedad. Los aspectos hedónicos resultan más importantes cuando el turista online es más experimentado, ya tiene superadas las primeras fases (búsqueda y aprendizaje de uso) y tiene rutinas de uso o incluso ha adquirido un saber hacer que le permite ser muy eficiente en todas las fases del proceso de compra.

En este sentido, la calidad de un sitio web ha sido reconocida como un determinante clave del éxito de una compañía online turística. La

revisión de la literatura sobre las dimensiones que conforman la variable calidad percibida del principal medio de la empresa turística para establecer contacto online con su cliente potencial, su página web, conduce a concluir sobre la existencia de seis dimensiones principales: calidad/compromiso/cumplimiento, facilidad de uso, seguridad y privacidad, contenido de información, responsabilidad/capacidad de respuesta/personalización y atractivo visual. Destacamos como la calidad percibida hedónica, cobra cada vez más importancia como elemento de diferenciación entre las distintas páginas web de servicios turísticos e influye en el grado de satisfacción del consumidor y en su lealtad hacia una página web determinada.

Estas dimensiones tienen una importancia diferente según el nivel que el agente turístico ocupe en el canal de distribución. Así, el contenido de la información destaca como la variable más importante a la hora de determinar la satisfacción con una agencia de viajes online mientras que, para el proveedor la dimensión más relevante es la estructura/facilidad de uso de la web.

Resulta importante medir la calidad percibida con el servicio que la empresa turística proporciona a través de la página web, y cuyo uso, por parte del cliente potencial, tendrá una consecuencia concreta sobre la satisfacción del turista. Esta satisfacción debe medirse, como hemos planteado, en el sentido amplio de los servicios ofrecidos por el operador turístico, que no terminan hasta que no se superan todas las fases del proceso de compra, incluida la fase posterior al disfrute del viaje.

El consumidor turista actual es una parte importante en los procesos de producción y distribución turísticos. Hoy en día cuenta con un rol activo en los procesos de distribución online, interactuando y colaborando, no sólo con la empresa oferente sino también con otros usuarios, compartiendo su conocimiento y experiencias. Esta participación implica no sólo adaptación de los métodos de comercialización sino también la de

la producción de los servicios finales. Además, facilita la co-creación y la personalización. Se hace así un uso más productivo de la tecnología electrónica, asignándole al consumidor-cliente un papel proactivo y una triple misión como anunciante, productor y consumidor.

La participación creciente del consumidor en los procesos de producción y de distribución del turismo online supone una característica diferenciadora de los servicios turísticos frente a otros servicios. El consumidor turista puede decidir sobre su nivel de costes que soporta teniendo en cuenta su propia tarea (más o menos esfuerzo), no estando sujeto a un simple intercambio de costes marcado por el vendedor. Está circunstancia deberá tenerse en cuenta por parte de los agentes turísticos, pudiendo adaptar su oferta de manera personalizada para cada individuo según el esfuerzo que el consumidor turista online esté dispuesto a realizar en cada momento.

Se observa así una evolución de la comunicación entre el consumidor y los diferentes agentes turísticos, apoyada en gran medida por comunicación entre consumidores, que tiene interés como herramienta para la gestión y para la eficacia del sistema de distribución turístico. La comunicación online con el consumidor turista resulta esencial en el contexto actual. Es un medio indiscutible para las estrategias de atracción y de retención y, por lo tanto, para la obtención de resultados. Las reglas del juego han cambiado y aquellas empresas o agentes turísticos que sepan ver la comunicación como un elemento estratégico y lo apliquen a sus políticas habituales estarán consiguiendo un acercamiento al cliente y, previsiblemente, un mejor servicio y calidad percibida que pueden verse traducidos en mayor prescripción y en mayores cifras de negocio. De manera que las empresas relacionadas con el turismo tienen que entender todo el potencial de esta herramienta de marketing con el fin de tener éxito y poder competir con grandes líderes del sector, como Expedia.com o Lastminute.com. Igual que hay

operadores que a través de internet están ganando más y más importancia, la publicidad online también lo está haciendo. Las posibilidades de expansión, así como de alcanzar y penetrar en nuevos mercados geográficos se han mejorado con las TIC a través de una ventaja en costes, la simplificación de los procesos y una mayor facilidad para la comunicación entre las partes a través de internet.

De la literatura revisada, destacamos los trabajos empíricos de García-González (2009) y Berné et al. (2012a; 2012b; 2013) para abordar la siguiente parte de esta tesis doctoral. Consideramos que un avance en el conocimiento de la materia puede obtenerse tomando como base estos trabajos, porque abordan directamente la existencia de cambios en el sistema de distribución turístico derivados de la aplicación y el desarrollo de las TIC. Los propios autores advierten que su investigación se limita al análisis de factores de cambio entre los intermediarios turísticos. Por lo tanto, una forma de avance puede contemplar la inclusión de todos los implicados, es decir, añadiendo a los proveedores, con el importante papel que hacen no sólo como tales, sino como origen de canales directos de distribución turística, y a los propios consumidores.

Así, el estudio teórico realizado se traslada a proposiciones de investigación que se formulan en este trabajo como una adaptación al contexto actual de desarrollo del sector turístico de las consideradas en los trabajos antes referenciados. Todas ellas se refieren a los cambios que se han producido en el sector turístico a consecuencia del desarrollo del canal online en el sistema de distribución del mismo, derivado del uso intensivo que el sector ha hecho de las TIC desde su aparición en el entorno de negocios, fundamentalmente en el entorno B2C.

Las proposiciones son cuatro, relativas a cambios en el poder y la participación en la cadena de valor, a los procesos productivos y de comercialización, a la estructura del sistema de distribución del sector turístico y como sigue.

P1: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, altera la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los agentes de la industria turística”.*

P2: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, cambia sensiblemente los procesos de producción y comercialización de los productos-servicios turísticos”.*

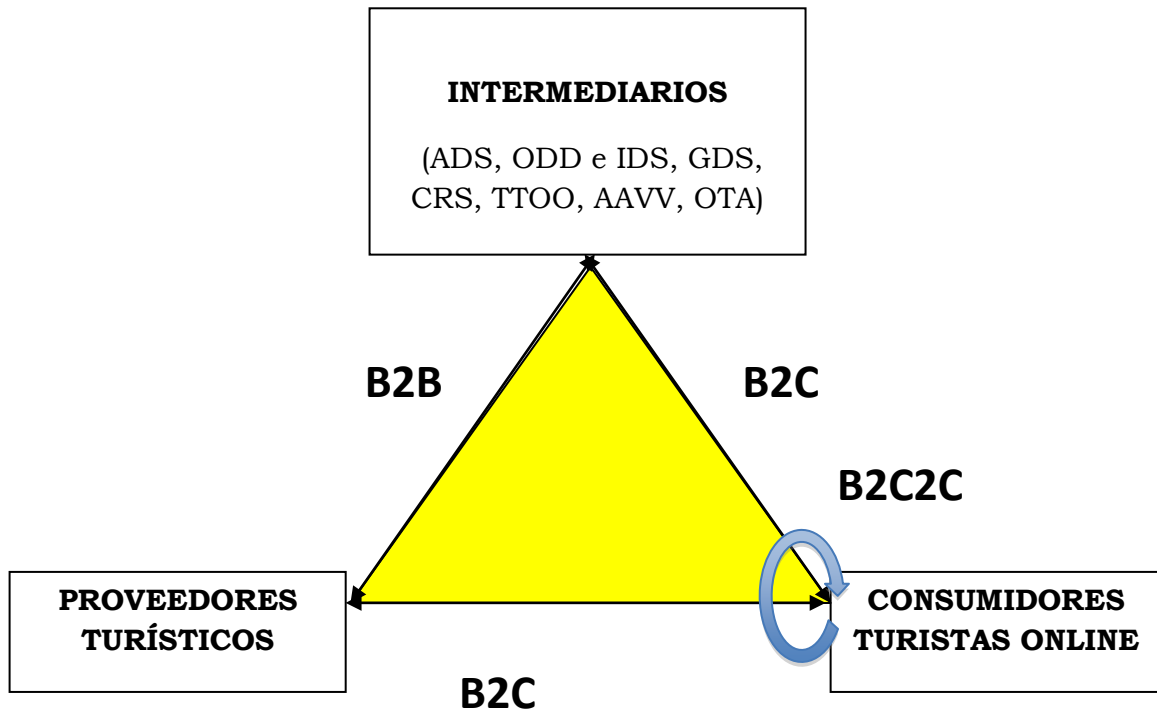
P3: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, está provocando un cambio importante en la estructura del sector turístico, en la que cada vez cobra más importancia la opción online”.*

P4: *“La participación del usuario (consumidor turista) en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico es mayor que en los canales offline y está cambiando sensiblemente el papel del resto de miembros del sistema de distribución”.*

A modo de esquema gráfico, presentamos en la Figura 21 las distintas relaciones observadas actualmente entre los distintos agentes del sistema de distribución turístico. Así, existen relaciones entre empresas (B2B), que se dan entre los proveedores turísticos y/entre diferentes tipos de intermediarios; relaciones iniciativa de los proveedores, que pueden establecerse electrónicamente, de manera directa con los consumidores; relaciones virtuales entre los intermediarios minoristas y los consumidores (B2C); y relaciones entre empresas y consumidores que interaccionan entre sí. Se trata de boca-oído y de transacciones turísticas entre consumidores (C2C), apoyadas por el soporte electrónico proporcionado por una organización (B2C2C).



**Figura 21. Relaciones entre agentes del sector turístico**



\*ADS: Sistemas alternativos de distribución, ODD e IDS: Bases de datos de distribución online, GDS: Sistemas globales de distribución, CRS: Sistema de Central de reservas, TTOO: Tour-operadores, AAVV: Agencias de viajes tradicionales, OTA: Agencias de viajes online, B2B: Empresa a empresa, B2C: Empresa a cliente, B2C2C: empresa a consumidor hacia consumidor.

Fuente: Adaptado de Roseman et al. (1994), Solomon (2002) y Bonifeld y Cole (2007).

Una vez asentadas las bases que proporciona la revisión de la literatura, podemos concluir que las TIC y el sector turístico están unidos inexorablemente a la evolución de este último. Esta evolución está marcada sobre todo en los procesos de producción y en los de distribución y comercialización del servicio turístico. Las conclusiones a nivel teórico precisan una mayor extensión a nivel práctico que permita validar estas relaciones.

Así, la segunda parte de esta tesis doctoral, que presentamos a continuación, se dirige al desarrollo de investigación empírica. Primero, se realiza una investigación cualitativa dirigida a obtener y analizar información primaria basada en la opinión de expertos profesionales del sector turístico. Se trata de una aproximación a la comprobación de las

proposiciones planteadas desde información primaria sobre la situación en la práctica del sector y de su sistema de distribución, así como tendencias de desarrollo. Considerando la información cualitativa recogida y analizada, se realiza a continuación una investigación cuantitativa sobre la información recogida desde una encuesta dirigida a profesionales del sector. Este segundo análisis empírico complementa al anterior proporcionando mayor generalización de los resultados. Finalmente, una investigación también de tipo cuantitativo, se centra específicamente en el estudio del papel del consumidor turístico en el sector, proporciona un modelo teórico que considera hipótesis de trabajo y presenta resultados de contraste del mismo siguiendo la metodología de Sistemas de Ecuaciones Estructurales. Todo ello para llegar a unas conclusiones generales e implicaciones para la gestión turística.

## **PARTE II.**

# **CAPITULO 4. LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS PROFESIONALES TURÍSTICOS ONLINE. ANÁLISIS CUALITATIVO.**

### **4.1. Introducción**

### **4.2. Metodología de la investigación cualitativa**

### **4.3. Resultados de la investigación cualitativa**

4.3.1. Características de los expertos entrevistados

4.3.2. Principales ventajas de una empresa online

4.3.3. Soportes de comunicación comercial utilizados

4.3.4. Vinculación del carácter online con estrategias de expansión

4.3.5. Vinculación de la gestión operativa con las TIC

4.3.6 .Alianzas estratégicas entre los actores

4.3.7. Identificación de la terminología

### **4.4 Conclusiones**



#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Tras la realización en los tres primeros capítulos de una revisión profunda de la literatura que nos ha permitido centrar las bases y conceptos, en esta segunda parte nos disponemos a realizar una investigación empírica que nos permita abordar de manera exploratoria el análisis de cumplimiento de las proposiciones de trabajo expuestas en las conclusiones de la de la primera parte, así como sentar las bases que nos permitan posteriormente abordar la investigación cuantitativa.

Para ello, realizaremos un análisis cualitativo a través de entrevistas en profundidad. El objetivo de esta primera investigación empírica es procurar una aproximación al problema desde la perspectiva de expertos vinculados con el sector.

Tomando como referencia las proposiciones apuntadas en las Conclusiones de la Parte I, los objetivos concretos de esta investigación cualitativa se circunscriben a la obtención de resultados y conclusiones relacionados con la situación actual y la evolución previsible del uso del entorno virtual en el sector turístico. Así, se pretende identificar la terminología ligada al entorno virtual y comprobar su coherencia con la descrita a nivel conceptual. La observación de puntos fuertes ligados al desarrollo empresarial online, las oportunidades que pueden proporcionar los soportes online utilizados para la comunicación comercial, la vinculación del carácter online con posibles estrategias de expansión, la vinculación de la gestión operativa del negocio con las TIC y el desarrollo de alianzas estratégicas entre los distintos actores, tanto el nivel actual como el potencial son los puntos de análisis más específicos.

Específicamente, las proposiciones de investigación se contemplan desde distintas cuestiones, como sigue.

P1: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de*

*distribución del sector, altera la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los agentes de la industria turística”.*

P2: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, cambia sensiblemente los procesos de producción y comercialización de los productos-servicios turísticos”.*

P3: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, está provocando un cambio importante en la estructura del sector turístico, en la que cada vez cobra más importancia la opción online”.*

P4: *“La participación del usuario (consumidor turista) en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico es mayor que en los canales offline y está cambiando sensiblemente el papel del resto de los miembros del sistema de distribución”.*

Las proposiciones P1 y P4 se analizan desde cuestiones relativas a medios y modos utilizados en el entorno turístico actual. P2 y P3 se estudian a través de cuestiones de investigación relacionadas con la experiencia de la empresa y las ventajas del entorno online. Dichas cuestiones tratan sobre la experiencia, teniendo en cuenta los años que tiene la empresa y el tiempo que lleva operando online, sobre los modos de actuación y medios utilizados en el entorno online a nivel de ámbitos de actuación (nacional y extranjero) y asociaciones y acuerdos entre operadores, y sobre las ventajas online de ser una agencia online al compararse con una agencia tradicional (cuota de mercado, acceso a mayor número de clientes, gestión interna...).

Los epígrafes que siguen se dirigen a presentar la metodología seguida, la forma de selección de los entrevistados, los resultados de las

entrevistas llevadas a cabo y las conclusiones que se pueden extraer de la información que proporcionan.

## **4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

De acuerdo a la descripción realizada por Webb (1995), encontramos una justificación razonada a la conveniencia de la realización de una investigación cualitativa como solución para encontrar respuestas a cuestiones planteadas desde el análisis de la teoría. El argumento es que el enfoque cualitativo se utiliza para explorar el tema en profundidad con expertos con un elevado grado de conocimiento en el mismo, en nuestro caso la situación del sistema de distribución del sector turístico.

La herramienta cualitativa para la generación de los datos que se ha utilizado es la entrevista en profundidad, *“una entrevista personal que utiliza una amplia exploración para obtener un solo informante, para hablar libremente y para expresar creencias detalladas y sentimientos sobre un tema”* (Webb, 1995, p.121). La entrevista en profundidad permite a los entrevistados hablar libremente y que el entrevistador pueda explorar a fondo los temas sin interrupción (Robson, 2002). De esta forma, se facilita una mayor flexibilidad en la recopilación de la información y se obtienen tanto conocimientos generales como específicos. En nuestro caso, sobre el turismo online como el último entrante en el sistema de distribución del sector.

Se elaboró un guión con 10 preguntas para el desarrollo de las entrevistas (ver Anexo 2). El guión incluye cuestiones abiertas sobre experiencia, ventajas, medios y modos utilizados en el sector turístico. Las preguntas se plantean de manera abierta y sin límite de tiempo para la respuesta, de acuerdo a una secuencia lógica, aunque flexible, es decir, si resulta necesario para la gestión efectiva del sistema, se pueden

variar la secuencia y la lógica de las preguntas, de una entrevista a otra sin por ello carecer de validez. Desde una visión holística del estudio, el guión de la entrevista considera un análisis transversal para alcanzar el objetivo principal del estudio, así como cuestiones dirigidas a cubrir objetivos secundarios (Robson, 2002).

Además, las cuestiones pretenden obtener información adicional relativa fundamentalmente a soportes y estrategias. Para dar mayor consistencia a las respuestas obtenidas, se utiliza la metodología de la triangulación. Siguiendo a Arias (1999), esta metodología se considera como base para controlar el sesgo personal de los investigadores y cubrir las deficiencias intrínsecas de un investigador singular; todo ello con el fin de incrementar la validez de los resultados. Más concretamente, en este trabajo se realiza triangulación de datos utilizando diferentes fuentes de información para obtener diversas visiones acerca de un tópico o problema. Así mismo, también se realiza triangulación secuencial, ya que los resultados obtenidos en la investigación cualitativa resultan esenciales para la planificación de la investigación cuantitativa posterior.

Los expertos en el sector del turismo seleccionados son 11 profesionales del sector, tanto del entorno online como del offline, elegidos por su elevado nivel de conocimiento sobre el tema y por su cargo como directivo-ejecutivo. Además, se procuró seleccionar representantes tanto de empresas multicanal con canales mixtos como de empresas con canal exclusivamente online.

En total, son 11 entrevistas en profundidad, con una duración media de 50 minutos, que se realizaron a lo largo del mes de marzo de 2012 y julio 2015. Todas ellas fueron grabadas íntegramente y posteriormente transcritas.

Para la elección de los entrevistados se realizó una selección de conveniencia, que permite acceder al público objetivo adecuado, así como obtener datos más concisos y enfocados en el tema. Los entrevistados



ocupan puestos de responsabilidad en distintas empresas con actividad turística. Se trata de 4 directores generales, 4 directores de área y 3 mandos intermedios, tal como se muestra en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Relación de entrevistados (organización-puesto ocupado)**

| EMPRESA               | PUESTO QUE OCUPA LA PERSONA ENTREVISTADA  |
|-----------------------|---|
| Serhstourism          | Gestor de Grandes Cuentas e-Business      |
| Miki Travel Ltd       | Regional Sales Manager (Spain)            |
| Universalplaces.com   | Director General                          |
| Centraldereservas.com | Director Comercial                        |
| Visitaragon.es        | Gerente                                   |
| Viajes Orienta        | Director General                          |
| Aramon                | Responsable de CRM y Marketing Relacional |
| Le Plan               | Marketing Executive                       |
| Viajes Muralla        | Director General                          |
| Tripwolf              | Country Manager                           |
| Tradedoubler          | Country Manager                           |

Los agentes entrevistados pueden ser distribuidos en 5 grupos atendiendo al tipo de operador turístico de que se trate:

- 3 Touroperadores que operan en el entorno online: Serhstourism, Mikitravel Ltd y Le Plan.
- 3 agencias de Viajes que operan exclusivamente en el entorno online: Universalplaces.com, Centraldereservas.com y Visitaragon.com.
- 2 agencias Mixtas (con actividad tanto online como offline): Viajes Orienta y Aramon.
- 1 agencia que sólo trabaja en el entorno físico, offline: Viajes Muralla.
- 2 plataformas online de afiliación y contenido: Tripwolf y Tradedoubler.

Los datos cualitativos de cada entrevista se analizan de forma independiente mediante el análisis textual de las transcripciones.

### 4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La realización de cada entrevista de manera independiente permite recabar un mayor número de detalles, pero también podemos encontrar patrones comunes a determinadas cuestiones y/o diferencias destacadas, sobre todo según se trata de operadores exclusivamente online, o por el contrario sean mixtos (online+offline), tal y como pasamos a describir a continuación.

#### 4.3.1. Características de los expertos entrevistados

Considerando los años de antigüedad de las empresas ligadas a cada entrevistado, se diferencian tres grupos principales (ver Cuadro 12).

**Cuadro 12. Antigüedad de la empresa en el mercado**

| GRUPO     | EMPRESA               | OFFLINE    | ONLINE     |
|-----------|-----------------------|------------|------------|
| 1er GRUPO | Serhstourism          | Desde 1985 | Desde 2007 |
|           | Miki Travel Ltd       | Desde 1970 | Desde 2003 |
|           | Le Plan               |            | Desde 2012 |
| 2º GRUPO  | Viajes Orienta        | Desde 2002 | Desde 2012 |
|           | Aramon                | Desde 2008 | Desde 2012 |
|           | Viajes Muralla SA     | Desde 1998 |            |
| 3er GRUPO | Centraldereservas.com |            | Desde 2001 |
|           | Visitaragon.es        |            | Desde 2012 |
|           | Universalplaces.com   |            | Desde 2014 |
|           | Tripwolf              |            | Desde 2007 |
|           | Tradedoubler          |            | Desde 1999 |

Por un lado, un primer grupo está compuesto por turoperadores internacionales, con una antigüedad en el sector muy dilatada y con una estructura de gran entidad que les obliga, por un lado, a acoger cualquier medida que pueda ayudar en la gestión y la eficiencia y, por otro lado, a adoptar innovaciones tecnológicas que permitan la comunicación entre los distintos puntos por todo el mundo.

Este hecho justifica que aprovechen la tecnología y la adopten de una manera precoz respecto a otro sector o a empresas más locales.

Destacamos el caso de Leplan, que aparece en el canal online desde hace sólo cinco años, aunque en realidad lleva 18 (operando antes con otro nombre).

Un segundo grupo, conformado por Viajes Orienta y Aramon como agencias mixtas, comienza su andadura en el mundo offline y decide en un determinado momento entrar en el canal online, más que por interés claro de negocio o de expansión, como una forma de no anclarse en una situación de confort y procurar una adaptación a los cambios del entorno de distribución turístico. La mayoría de estas agencias al expandirse a través del canal online no buscaban mayor eficiencia de gestión o un mejor aprovechamiento de sus recursos internos, ya que al tener un carácter más local y reducido utilizan su plataforma online más bien como un complemento a su presencia offline, tal como explica uno de los profesionales entrevistados. También incluimos en este grupo a Viajes Muralla, que es una agencia offline que no tiene presencia online, porque nos sirve para contrastar opiniones y procesos.

Un tercer grupo es el formado por las agencias de viajes y plataformas que operan exclusivamente online; empresas cuya actividad se desarrolla únicamente a través de esta forma de producción-comercialización del producto turístico. Dentro de este grupo cabe señalar que, salvo Centraldereservas.com, el resto de agencias estrictamente online se ha desarrollado hace poco tiempo, tal y como se detalla en el Cuadro 16 y en el informe de Hosteltur (2012).

Presentamos a continuación la descripción de las respuestas a las preguntas formuladas: principales ventajas observadas para una empresa que opera online, sobre los soportes de comunicación utilizados, sobre la vinculación de la actividad online y la expansión del negocio, y la de la gestión operativa de la organización con la aplicación de las TIC.

#### 4.3.2. Principales ventajas de una empresa online

La mayoría de los expertos entrevistados destaca como principal ventaja de haber incorporado las TIC en el negocio de viajes online, una considerable reducción de los costes estructurales (oficinas, personal necesario...) y la optimización del uso de los recursos de la empresa.

Por otro lado, desde Aramon ponen de manifiesto el incremento de servicio al cliente, que supone la incorporación de la tecnología a la gestión y a la comercialización de sus productos, ya que (Anexo 4):

*(Aramon, 460) "...el canal online permite que el cliente ahorre tiempo, al no tener que desplazarse a una oficina física, además de disfrutar de la oferta de la empresa las 24 horas del día..."*

Las empresas que han nacido directamente en el entorno online ponen de manifiesto la ventaja de la disponibilidad de información (tanto en cantidad como en calidad, al estar constantemente actualizada), así como un ajuste de la oferta y la demanda en tiempo real, que se refleja en un mejor ajuste de precios en cada momento.

De esta forma, según los entrevistados, se pueden resumir las principales ventajas en:

- Ahorro/Reducción de Costes.
- Optimización de Recursos.
- Servicio al Cliente; entendido a través de:
  - Ahorro de Tiempo y Disponibilidad 24 horas.
  - Mayor información disponible.
  - Mejores precios: por ajuste.

Si comparamos la agencia tradicional con una agencia online, los entrevistados destacan que (Anexo 4):

(Serhstourism, 186) “...Rapidez en la gestión, tanto interna como externa, por parte de la agencia online respecto a la tradicional...”

(Tradedoubler, 642) “...Pues claramente que en el entorno online el cliente puede hacer comparativas online de precios. Y a nivel de empresa tienes menos costes y a su vez puedes cobrar menos comisiones...”

(Viajes La Muralla SA, 879) “...La agencia tradicional, al tener mayores costes de estructura (al tener oficina física donde atender a los clientes) se ve obligada a cargar ese mayor coste en el precio de sus productos y, por tanto, resulta menos competitiva que una agencia online...”

(Centraldereservas.com, 936) “...Ofrece la posibilidad de acceder a un mayor número de clientes en menos tiempo. Desde una web se puede acceder a distintas y distantes ciudades, sin necesitar un plan de expansión comercial...”

(Universalplaces.com, 1031) “En la agencia online el cliente percibe que la oferta está más personalizada, porque puede elegir lo que le interesa dentro de un número mayor de productos y ofertas (más información) y la adapta a sus necesidades concretas...”

En todos los casos, los entrevistados consideran que *las ventajas de una agencia o agente online vs. tradicional* son mayores que las desventajas. Consideran que las agencias online obtienen mejores resultados porque pueden satisfacer al cliente en mucho menos tiempo y, a la vez, llegar a un número mayor de clientes con un menor coste. Así, intentando aprovechar al máximo la reducción de costes que la tecnología les brinda, muchas empresas que operaban en el mercado tradicional se implican también en el canal online. Por otro lado, las agencias o agentes online que no contaban con una estructura previa deciden entrar directamente en el sector a través del entorno online, sin considerar la posibilidad de hacerlo en el canal tradicional de viajes.

### 4.3.3. Soportes de comunicación comercial utilizados

Analizando las respuestas obtenidas, los soportes de comunicación que las distintas agencias tanto online como offline utilizan para comunicarse con sus clientes son los siguientes:

- La Web de la propia empresa.
- Las zonas de socios (Zona Privada); que existen dentro de las webs, y que permiten enviar mensajes y ofertas personalizadas a los clientes.
- Las Redes Sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter, principalmente.
- Los blogs, tanto propios de las empresas, como generales de viajes.
- Los Foros de opinión, en donde los viajeros expresan sus comentarios y preferencias hacia unas determinadas agencias u otras.
- El email personalizado.
- Las newsletters o Boletines de Noticias.

Si bien, las respuestas también permiten observar cómo, dependiendo de la naturaleza de la agencia ó agente (online íntegramente o mixta), se utilizan más unos soportes que otros (ver Cuadro 13). Observamos como aquellas agencias online utilizan soportes de comunicación más desarrollados y novedosos como blogs y foros, en lugar de SMS que es uno de los soportes de comunicación al que sólo recurren las agencias offline. Además, las agencias online se decantan por soportes de comunicación en tiempos reales o más dinámicos como podrían ser Skype o WhatsApp, que requieren una interacción en directo y respuesta inmediata al cliente.

Los resultados evidencian que, independientemente de si la agencia/agente es online o no, todas las empresas indirectamente entrevistadas a través de los expertos seleccionados, han incorporado las TIC en las comunicaciones con sus clientes, ya sea para informarles de ofertas (que luego puedan ampliar físicamente en las oficinas), como para

mantener una relación continuada en el tiempo a través de redes sociales, email y otros.

**Cuadro 13. Soportes de comunicación**

| SOPORTE DE COMUNICACIÓN | OFFLINE | ONLINE |
|-------------------------|---------|--------|
| La propia Pagina Web    |         | X      |
| Zona de Socios          | X       |        |
| Redes Sociales          | X       | X      |
| Los blogs               |         | X      |
| Foros                   |         | X      |
| El email personalizado  | X       | X      |
| La newsletter           | X       | X      |
| SMS                     | X       |        |
| Whatsapp                |         | X      |
| Skype                   |         | X      |

Estos resultados resultan coherentes a los resultados presentados en el último informe del WorldTravelMarket of London (2011), que exponen cómo el 80% de las empresas del sector turístico que han participado en el estudio utilizan los medios sociales para comunicarse con sus clientes, y más de una quinta parte (22%) utiliza las redes sociales como herramienta de generación de ingresos actualmente, con una previsión de que un 27% planea hacerlo en los próximos cinco años.

Esto demuestra que en el sector de los viajes no sólo existe una muy elevada integración de las TIC para realizar las compras a través de una página Web concreta, sino que ya se ha evolucionado hacia otros medios tecnológicos, como buscadores, redes sociales...etc., a los que dirigir las estrategias de venta, comunicación y publicidad. El experto entrevistado de Viajes Orienta manifiesta en este sentido (Anexo 4):

*(Viajes Orienta, 744) "...para nuestro segmento de negocios, realizamos un uso combinado de la comunicación online con reuniones personales con un grupo reducido de personas y muy segmentado: directores de marketing, gerentes, etc., en busca de una máxima personalización de la oferta y del aprovechamiento del contacto personal que consideramos se pierde a través de Internet..."*

#### **4.3.4. Vinculación del carácter online con estrategias de expansión**

En todos los casos, los entrevistados ven la inclusión de las TIC en el sector turístico como una oportunidad clave para las estrategias de expansión, ya que, según todos ellos, la tecnología permite la entrada en mercados diferentes al principal o doméstico, en un tiempo mucho más reducido al necesario a través de un medio físico. Además, a nivel legal es sensiblemente más sencillo.

A estos aspectos se unen los costes de estructura y de gestión, que suponen una barrera a la entrada notablemente menor a la que existía cuando las TIC no estaban integradas en el sector (Anexo 4):

*(Visitaragon,18) "...Se produce un ahorro en costes estructurales, no es necesario tener una oficina enorme ni contar con decenas de personas trabajando..."*

La expansión se considera principalmente en tres pasos ligados a tres mercados: el mercado nacional, el europeo y el internacional, en ese orden. A pesar de poder surcar las fronteras de una manera mucho más rápida y sencilla gracias a la tecnología, no sólo eso es lo que se estima que conduce al éxito, ya que se necesita una mínima estructura y presupuesto para hacer frente a costes de realización de estudios de mercado y de la competencia, necesarios para una introducción adecuada en un mercado. Además de las restricciones legales de cada país, que



funcionan como barrera natural para todos los operadores por igual (licencias...). Esta opinión es también consistente en todos los entrevistados.

Varios de los entrevistados van más allá en sus argumentaciones y destacan que la aplicación de la tecnología implica una expansión en tres etapas fundamentales: el idioma, la diferenciación cultural y un adecuado posicionamiento en los buscadores. El Idioma, porque lo primero que debe hacerse es traducir la pagina al idioma del país de entrada. La diferenciación cultural del país al que se va, así como las costumbres, debe considerarse para procurar una adecuada adaptación de la web y del producto ofertado a las características específicas de cada mercado. Uno de los responsables entrevistados pone el ejemplo de algún gran grupo americano que está intentando entrar en España sin éxito, dando por hecho que el modelo de negocio que les ha funcionado en EEUU va a funcionar también en España. Otro ejemplo es el comentario de Visitaragon.es (Anexo 4):

*(Visitaragon, 47) "... una empresa italiana que pensó que tan sólo traduciendo la página estaba todo hecho. Esto evidencia que la tecnología ayuda, siempre que vaya acompañada de una estrategia adecuada..."*

*(Visitaragón, 51) "...El adecuado posicionamiento en los buscadores en Internet más usados en el país; siempre teniendo en cuenta cuáles utiliza también la competencia..."*

#### **4.3.5. Vinculación de la gestión operativa con las TIC**

En términos generales, todos los entrevistados entienden como positiva la inclusión de las TIC en el sector turístico. Están de acuerdo en que la tecnología y sus oportunidades son una de las claves de muchas de las estrategias de las empresas turísticas (Anexo 4):

(Le Plan, 250) “... Desde el punto de vista de eficiencia, la presencia online, te permite optimizar sus recursos...”

(Miki travel ltd, 341) “...Una mayor eficiencia operativa: mayor número de volumen con reducción de costes operativos...”

(Aramon, 464) “... Desde el punto de vista de la empresa, el estar online, le permite optimizar sus recursos...”

Sin embargo, las estrategias se siguen y se consiguen a través de la realización de operaciones. Es por ello que, buscando mayor profundización, se les pidió a los entrevistados que identificaran las áreas de la empresa, así como los parámetros económicos de la gestión diaria de las misma, en las que se veían más beneficiadas las agencias online respecto a las agencias offline.

Plasmamos las distintas opiniones en la Tabla 5, resaltando aquellos puntos en que los entrevistados han estado más de acuerdo (negrita) y menos de acuerdo (cursiva).

**Tabla 5. Acuerdo/Desacuerdo de la incidencia de las TIC en las distintas áreas operativas**

| AREA/CONCEPTO                         | Acuerdo  | Desacuerdo | Depende (NS) |
|---------------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>Área de Gestión Interna</b>        | 8 de 11  | 1 de 11    | 2 de 11      |
| Mejor posición competitiva            | 6 de 11  | 3 de 11    | 2 de 11      |
| <b>Mayor número de clientes</b>       | 10 de 11 | 0 de 11    | 1 de 11      |
| Mayores Ventas                        | 6 de 11  | 1 de 11    | 4 de 11      |
| <b>Mayor cuota de mercado</b>         | 9 de 11  | 1 de 11    | 1 de 11      |
| <i>Mejores márgenes comerciales</i>   | 4 de 11  | 5 de 11    | 2 de 11      |
| <i>Mayor rentabilidad</i>             | 5 de 11  | 4 de 11    | 2 de 11      |
| Mayor oferta de productos             | 7 de 11  | 3 de 11    | 1 de 11      |
| <i>Mejor calidad de los servicios</i> | 4 de 11  | 6 de 11    | 1 de 11      |
| Ventajas en el desarrollo de I+D      | 6 de 11  | 3 de 11    | 2 de 11      |
| <b>Innovación</b>                     | 9 de 11  | 0 de 11    | 2 de 11      |
| Nuevas fuentes de Comercialización    | 8 de 11  | 0 de 11    | 3 de 11      |

Analizando el cuadro con detalle, observamos que la mayoría de los entrevistados consideran que la principal ventaja de la inclusión de las TIC en sus negocios de turismo es que mejora la gestión interna de la empresa. Esto se debe a la propia naturaleza del negocio online. Los entrevistados consideran importante seguir un sistema de gestión de la información, un almacenamiento de datos ordenado y sistemático, para que el esfuerzo repercuta positivamente en la gestión empresarial. La mayor automatización de los procesos les permite mayores eficiencias y eficacias derivadas en una mejor adaptación al mercado.

La mayoría de los entrevistados considera que las agencias/agentes online pueden conseguir mayor cuota de mercado que las offline. Este argumento se ve respaldado por el hecho de que las agencias/agentes online pueden conseguir un mayor número de clientes. La razón es una distribución más rápida, poder llegar a más sitios en menos tiempo. Sin embargo, esta situación no es un hecho, ya que el canal online no implica la existencia de una relación directa con la consecución de mejores resultados de mercado. Ello dependerá de la especialización de la agencia (independientemente de si es offline u online) y de la fidelidad que dicha especialización sea capaz de generar, lo que permitirá cargar a la agencia un precio más elevado por la gestión.

Si que existe consenso en considerar que las agencias online incorporan mejor la innovación que las offline, además de contar actualmente con más ayudas en este sentido (financiación, subvenciones...), por su uso intensivo de las tecnologías (Anexo 4):

*(Viajes La Muralla SA, 861) "...Desde mandar una mail a una confirmación de reserva a un cliente. Todos los procesos son más rápidos y eficientes, además quedan registrados en el mismo lugar..."*

Por otra parte, la calidad de los servicios es otro de los puntos de desacuerdo entre los expertos. Aquéllos que están de acuerdo en que las

agencias/agentes online dan mayor calidad de servicio, lo miden fundamentalmente en términos de disponibilidad en tiempo y ahorro de costes de desplazamiento. Mientras tanto, otros entrevistados como Viajes Orienta ó Viajes Muralla SA consideran que el contacto físico supone uno de los determinantes de la medición de dicha calidad y que, por tanto, la agencia online se vería desfavorecida frente a la tradicional. Este razonamiento coincide principalmente entre aquellos entrevistados más dedicados a un canal que a otro (Anexo 4):

*(Viajes La Muralla SA, 867) "...Con internet llegas a más sitios, pero eso no significa que consigas el cliente. Parte de la calidad tiene que ver con el contacto entre personas y eso no se consigue fácilmente vía online..."*

#### **4.3.6. Alianzas estratégicas entre los actores**

En cuanto a los distintos acuerdos o alianzas estratégicas entre los operadores y agencias del sector turístico, se observa la existencia de un comportamiento muy diferenciado entre aquellos que operan principalmente offline y aquellos que operan online o en canales mixtos (offline+online).

La opinión de los agentes que operan íntegramente online consultados es unánime al admitir mantener alianzas estratégicas con otros operadores, tanto online, como offline, aunque principalmente online, ya que les resulta más operativo y fácil de gestionar. Al tener la tecnología más desarrollada e introducida en su núcleo de negocio, tienen mayor facilidad a la hora de compartir datos, tecnología, sistema de reservas, o incluso insertar banners o links de unas páginas a las otras, de una manera muy rápida y sencilla.

Las asociaciones desarrolladas por las agencias online son tanto verticales como horizontales, utilizando siempre la tecnología como base de la asociación. Uno de los expertos entrevistados, operador online,

resalta no obstante que, en su caso, sólo llegan a acuerdos si la agencia es online o mixta, descartando a los operadores offline, ya que considera que en esos casos la gestión es muy complicada (Anexo 4):

*(Tradedoubler, 702) "...Entre operadores online nos entendemos mejor y resulta más sencillo cualquier tipo de acuerdo, ya que nuestros procesos de gestión y estrategias son más parecidas y complementarias..."*

Por otro lado, de manera general, los operadores sólo offline y los mixtos no mantienen acuerdos con otros operadores offline, ya que consideran que es ayudar a su competencia, más que aprovechar las posibles sinergias. Como refuerzo de esta idea, Miki Travel Ltd comenta que la propia política de la compañía es la de no hacer acuerdos con otras empresas offline ya que, al ser ellos una agencia mixta, consideran que este tipo de alianzas ayuda a su competencia, más que favorecerse mutuamente. Si bien, es cierto que esta misma empresa mantiene acuerdos tanto horizontales como verticales con operadores online, con el fin de reducir costes operativos. Otro experto entrevistado (Viajes Orienta) comenta que en algún caso colaboran como promotores en conferencias y foros del sector, pero poco más.

Sí que existen agrupaciones y asociaciones entre operadores offline, que en realidad actúan como centrales de compra, para obtener precios más competitivos, como OVER, GEA y NEGOSERVICIOS, o grupos de gestión como AVASA, JETBEA ó TRAVEL ADVISOR. Se trata más bien de una asociación que de una alianza, ya que los operadores no tienen relación entre ellos, sino con la central que les une.

#### **4.3.7. Identificación de la terminología**

Una de las cuestiones planteadas en las entrevistas en profundidad trata sobre la terminología utilizada actualmente en el sector a raíz de inclusión de las TIC en mismo. De esta forma, pretendemos afianzar el

lenguaje utilizado, reconociendo el que ha quedado desfasado o está agotado por falta de contenido real.

La mayoría de los entrevistados han coincidido en su respuesta, siendo más amplias unas que otras. Y todos asumen la existencia de una terminología específica cuyo resumen se detalla en el Cuadro 14.

**Cuadro 14. Terminología de la distribución turística**

|        |   |
|--------|---|
| AAVV   | Agencias de viajes                                |
| OTAS   |   |
| ONLINE | Agencias de viajes online                         |
| .COM   |   |
| CRS    | Centrales de Reserva                              |
| TTOO   | Tour operadores                                   |
| OPC    | Agencias organizadoras profesionales de congresos |

Considerando las respuestas, podemos decir que todos asumen que sí parece existir un lenguaje unificado para los operadores tradicionales del sector turístico. Se trata de la nomenclatura utilizada para los turoperadores: TTOO y la nomenclatura general de agencias de viajes: AAVV. Si bien, no todos ellos lo utilizan de forma regular.

Otros términos, que son una consecuencia de la intensiva utilización de las TIC en el sector, aparecen. Es aquí donde los entrevistados utilizan diferentes términos para identificar a las agencias de viajes online. Parece así que no existe todavía un lenguaje unificado en torno a las agencias/agentes de viajes online en el entorno más cercano (el español) o, como poco, no se ha adoptado por parte de los propios operadores, existiendo diferentes denominaciones que dificultan el estudio y el análisis.

Este hecho se constata en la literatura de divulgación del sector de nivel internacional, si bien, allí la complejidad de actores identificados es algo mayor que la que utiliza los entrevistados para las agencias online

principalmente, así como para otros agentes del sector turístico: AAVV, OTAS, TTOO, .COM.

#### **4.4. CONCLUSIONES**

Las principales conclusiones del estudio cualitativo realizado se resumen a continuación considerando las respuestas ofrecidas.

La observación más tangible es que la integración de las TIC en el sector turismo resulta muy positiva desde los expertos. Las razones evidenciadas se refieren: i) a las ventajas en expansión del negocio siempre que se siga un proceso en tres etapas, bien a través de mercados geográficos: nacional, europeo e internacional; bien como expansión a través de activos intangibles: uso correcto del idioma, considerar la diferenciación cultural y procurar un adecuado posicionamiento en los buscadores; ii) la influencia en el desarrollo de áreas de la organización, habiendo unanimidad en cuanto a los efectos en incremento de innovación, comercialización y crecimiento del número de clientes; iii) a eficiencias conseguidas en ahorro o reducción de costes, a la optimización de recursos y a mejoras de servicio al cliente y iv) la promoción de alianzas estratégicas.

Por otra parte, se ha observado una evolución desde las compras a través de una página web concreta hacia otros medios tecnológicos, como buscadores y redes sociales, a los que dirigir las estrategias de venta, comunicación y publicidad. Los implicados en el sector turístico han añadido soportes de información y de transacción a los más tradicionales.

Además, en el contexto profesional turístico español terminología utilizada para identificar a los distintos agentes es coherente con la descrita a nivel conceptual; si bien, los términos más utilizados en este entorno de operación son menos que los encontrados en la literatura internacional, sobre todo en el eslabón minorista, lo que puede indicar

bien una estructura más sencilla en el sistema de distribución español o, simplemente, una mayor simplicidad en el uso de nomenclaturas identificativas. Esto puede deberse en parte, a que muchos de ellos crean su propia nomenclatura para identificar a los clientes como comentaban por ejemplo desde Miki Travel Ltd, donde exponían que para su cliente Centraldereservas.com la nomenclatura utilizada es Cdr, sin distinguir el tipo de operador del que se trata.

Se percibe una tendencia expansiva y de internacionalización mucho mayor para aquellas empresas que operan en el canal online. El mayor acceso a más mercados geográficos, con menores costes y en un tiempo mucho menor, una menor necesidad de inversión y menores barreras a la entrada, permite fijar estrategias más agresivas de expansión. A ello ayuda también la mayor predisposición por parte de las empresas que operan online a la asociación a través de alianzas estratégicas entre los distintos actores, lo que facilita el dinamismo del sector, el desarrollo de estructuras organizativas con intereses comunes y, en definitiva, una intención de expansión a través de la colaboración.

Con todo, el entorno virtual facilita la consecución de mejores resultados económicos a través de mayor intensidad en la distribución y una mayor satisfacción del cliente; parte esencial de los procesos de producción y de distribución, que están muy relacionados en el sector. El oferente, el cliente y el consumidor turistas se benefician de mayores eficiencias y el servicio resulta más eficaz. Mediante una adaptación en tiempo real al mercado y al propio consumidor turista, participante en la personalización del servicio, se consigue así efectividad. Parece que se trata de una evolución ineludible a favor de la consecución de resultados.

El agente más destacado es la agencia online, a las que se asigna mayores ventajas en eficiencias respecto a las offline, sobre todo en tiempo. La inclusión de canales virtuales habilitados por minoristas ha sido así la opción más incremental en el sistema de distribución del sector



turístico. Siempre que se sigan sistemas adecuados de gestión de la información, la mayor automatización de los procesos permite mejorar la gestión interna del negocio.

Los agentes online incorporan mejor la innovación que los offline, lo que conlleva otra ventaja relativa a la diferenciación y el posicionamiento en los mercados turísticos. Todo ello ha ido acompañado de cambios en los procesos de producción; la gestión se agiliza, al igual que se procura la comercialización de un producto más personalizado; el propio consumidor, gracias a un mayor acceso a la información, es partícipe en la creación de un producto-servicio turístico más adaptado a sus necesidades y con un mayor valor.

De esta forma, descubrimos en la respuesta de los entrevistados concordancia con las proposiciones planteadas anteriormente, ya que como han comentado de forma generalizada, las TIC han supuesto un cambio en la estructura del sector: las agencias/agentes online o las agencias/agentes mixtos consiguen mejores resultados respecto a las tradicionales, soportando menores costes y haciendo un mejor uso de los recursos. Esta es además una tendencia creciente.

Consecuentemente, esta investigación cualitativa evidencia la revolución que las TIC han supuesto para el sector turístico y más concretamente sus canales de distribución. Desde la información recopilada de expertos, se puede concluir que se percibe como una de las mayores ventajas del canal de distribución online la reducción de costes, lo que permite ofrecer unos precios más competitivos al mercado. Este hecho conlleva que las empresas turísticas que adoptan las TIC en su gestión resultan más competitivas y consiguen incrementar su poder dentro del canal de distribución turístico, así como desestabilizar las relaciones de poder establecidas hasta la fecha entre los distintos agentes. Esta reflexión viene a constatar la proposición P1, por lo que el uso intensivo de las TIC en el sector turístico, a través de la determinación

de canales virtuales, altera las posiciones de poder y en la cadena de valor de los implicados.

La destacable optimización de recursos y el incremento en la rapidez de la gestión, tanto interna como externa de la organización, así como otras de las ventajas de los operadores online respecto a los tradicionales, son ventajas que han provocado el surgimiento de intermediarios en el entorno online exclusivamente, a la vez que han empujado a que los intermediarios y grandes cadenas turísticas que se encontraban en el canal de distribución tradicional se hayan introducido total o parcialmente en el canal online como una forma de innovación forzosa y necesaria para sobrevivir ante los datos de desplazamiento del gasto y facturación del canal tradicional al canal online. A ello, se añade el desarrollo de alianzas. La estructura del sistema de distribución se modifica y recoge el protagonismo el canal online. Ello está de acuerdo con la proposición P3, por lo que podemos decir que el uso intensivo de las TIC en el sector turístico provoca cambios estructurales del sistema de distribución y protagonismo a la opción online.

Igualmente, la inclusión de las TIC ha supuesto cambios en los procesos de producción y comercialización de los productos-servicios turísticos, permitiendo una mayor personalización de la oferta, en la que participa activamente el propio consumidor. Fundamentalmente, por el mayor acceso a la información, en cualquier momento del tiempo y con una mayor disponibilidad y calidad. Los expertos vienen así a estar de acuerdo con las proposiciones P2 y P4.

Las principales conclusiones sobre medios y modos de actuación son la tendencia a la habilitación de alianzas estratégicas entre intermediarios, donde los operadores exclusivamente online tienden a realizar acuerdos con otros operadores online, descartando a los operadores offline. Se considera que las diferentes formas de gestión de cada forma de distribución son incompatibles. Si bien, existe

disponibilidad de los operadores offline al establecimiento de acuerdos con operadores online, sobre todo cuando se trate de proveedores u otros agentes que puedan facilitarles la optimización en el uso de sus recursos.

Estas conclusiones tienen implicaciones para la gestión de las empresas turísticas, ya que muestran la necesidad de estar presentes en cualquier caso en el canal online. La evolución del canal en los últimos años indica esta necesidad a efectos de supervivencia en el sector. Aquellos que busquen algo más que supervivencia deben saber obtener, seleccionar, procesar y ofrecer mejor sus ofertas, diferenciadas del resto a través de un buen uso de las TIC.

Realizado este estudio exploratorio, que nos ha permitido encarar una aproximación cierta a la naturaleza y el estado de la integración de las TIC en el sector turístico y, más concretamente, en su sistema de distribución, utilizaremos el conocimiento adquirido para abordar la realización de una investigación de carácter cuantitativo dirigida a descubrir cómo afecta la inclusión de la tecnología, la apertura del sistema de distribución al entorno electrónico-virtual, desde un estudio de evolución con datos de estudios de campo en dos periodos de tiempo ofrecidos por profesionales turísticos y desde un estudio transversal con datos de la demanda.

La investigación que se presenta a continuación de este Capítulo 4 aborda así la evaluación de los distintos cambios explícitos en las proposiciones desde un punto de vista cuantitativo, tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda. El Capítulo 5 siguiente se dedica a la primera, mientras que el Capítulo 6 se dirige a la segunda.





## **CAPITULO 5.**

# **ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA.**

### **5.1. Introducción**

### **5.2. Antecedentes de base y objetivos de la investigación**

### **5.3. Metodología del análisis**

### **5.4. Análisis descriptivo de la muestra**

#### **5.4.1 Características de la muestra de agentes turísticos**

#### **5.4.2 Sobre el impacto de las TIC en la industria turística**

#### **5.4.3. Consecuencias de desarrollo del sector turístico derivadas del uso intensivo de las TIC**

### **5.5. Análisis comparativo 2008-2012. Evolución del sector turístico**

### **5.6. Conclusiones**



## **5.1. INTRODUCCIÓN**

La investigación cualitativa realizada y descrita en el anterior capítulo nos ha permitido una primera aproximación práctica a las proposiciones teóricas, brindando una visión de las tendencias del sector turístico y de las consecuencias previstas de la inclusión de las TIC en las empresas desde la perspectiva de expertos profesionales entrevistados. Estos primeros resultados apuntan a una valoración positiva de la aplicación de las tecnologías por parte de los operadores turísticos, a las que se señala como influyentes en el desarrollo de algunas áreas de la organización y en la expansión del negocio.

Este Capítulo 5 pretende complementar el estudio cualitativo realizado abordando un estudio empírico cuantitativo que permita una mayor generalización de los resultados sobre la situación de la oferta online del sistema de distribución turístico, así como una mejor aproximación a las tendencias de futuro desde la perspectiva de los agentes de la oferta.

Para ello, se realiza una encuesta dirigida a profesionales turísticos. La población está compuesta por los asistentes al Eyefortravel, Travel Distribution Summit (TDS), celebrado en Londres en 2012. Se cuenta además con la base de datos del trabajo de García-González (2009) y Berné et al. (2012a), cuyos trabajos sintetizan la evolución del turismo en el fomento de cambios estructurales, relativos a cambios en estructura, poder y procesos, considerando la participación del consumidor final.

El capítulo presenta primero los objetivos de la investigación y sus fundamentos para, a continuación, exponer la metodología de análisis, las características de la muestra, el análisis descriptivo de la información recogida y un análisis comparativo que analiza la evolución del sistema turístico, así como las tendencias de futuro.

## **5.2. ANTECEDENTES DE BASE Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La anunciada desintermediación en el sistema de distribución, como una consecuencia de la intensiva aplicación de las TIC al sector, no parece presentarse de forma despiadada para los operadores turísticos (Berné et al., 2013). Cada uno de los niveles del canal de distribución turístico se esfuerza



por entender la dinámica del sector, los cambios de posición en los canales y las consecuentes modificaciones en sus funciones dentro del sistema.

Aunque parece que existe una conciencia generalizada sobre la necesidad de seguir una dinámica a la que hay que adaptarse, la situación de crisis económica arrastrada desde 2008, podría influir de manera negativa en el desarrollo del sector. Sin embargo, los datos macroeconómicos muestran que el sector turístico de España está siendo un importante generador de riqueza para el país.

La mecánica de cambio iniciada por el uso de la red de internet como medio de producción y distribución del turismo parece más bien ser aprovechada en sus aspectos positivos, relativos fundamentalmente al fomento de la entrada de intermediarios en el sector y a la apertura de líneas de negocio para los ya existentes (Berné et al. 2013).

En cualquier caso, las previsiones anuncian un mayor crecimiento en el que juega un papel determinante el aprovechamiento del turismo electrónico en la producción y distribución de los servicios turísticos. Este crecimiento puede requerir del desarrollo de destrezas por parte de los intermediarios turísticos que les permitan afrontar el paso de un sistema de distribución del turismo en el que las TIC —concretamente la red de internet— crean un punto de encuentro entre los operadores, a otro donde se conforman como eje central de las transacciones. De tal manera que el sistema de distribución termine afianzando la presencia de los canales electrónicos y se observe una situación de dualidad con los canales más tradicionales. Los canales directos pueden así tener un mayor peso en el sistema y, dentro del mismo, observar un reposicionamiento de proveedores, intermediarios (tanto físicos como virtuales) y consumidores-turistas.

El objetivo general de este estudio es así analizar si las previsiones anunciadas para el sector se están cumpliendo y avanzar en la evolución en el tiempo. Así, partimos de una proposición global, cuya base son las cuatro proposiciones de trabajo que fueron analizadas en la investigación cualitativa previa. Como sigue.

Proposición: *“El sistema de distribución turístico sigue una tendencia evolutiva marcada por el crecimiento de la distribución electrónica, que se revela en un sistema de distribución dual a través de cambios en el poder de los participantes, en los procesos productivos y de distribución, en la estructura del sistema y en la mayor participación del consumidor turista”.*

Más concretamente, se pretende obtener conclusiones sobre la situación que soportan los operadores turísticos en relación a la gestión con éxito de las TIC. Las cuestiones concretas en este sentido se refieren a:

- La capacidad de adaptación a las innovaciones, los cambios tecnológicos y los cambios de poder y de estructura del sistema, incluyendo el avance de la experiencia del consumidor-turista como parte importante de los procesos de producción y distribución-comercialización. Si esta situación es aprovechada como una oportunidad más que verse como una amenaza y si se sabe encontrar el posicionamiento adecuado ante la avalancha de entrantes y la expansión de los actuales operadores.
- La observación o no de una mayor actividad de los canales directos proveedor-consumidor turista y si ha habido un reposicionamiento de proveedores, intermediarios y turistas.
- El nivel de afianzamiento de un sistema de distribución dual en el sector, compuesto por canales tradicionales y canales virtuales.

### **5.3. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS**

El TDS es el encuentro de referencia de los profesionales del sector turístico, fundamentalmente europeos. Se celebra en la ciudad de Londres. En 2012, el Summit se dirigió por primera vez a los agentes turísticos online europeos, lo que se entendió como una oportunidad a los efectos de este trabajo.

El estudio de campo, dirigido a la obtención de la información necesaria para la investigación, se realiza a lo largo de los días de su celebración<sup>1</sup>. Para

---

<sup>1</sup> Días 17 y 18 de abril de 2012.

ello, se utiliza el método de la encuesta, a través de la elaboración y distribución de un cuestionario estructurado (ver Anexo nº 5), cumplimentado con encuestadores entrenados para dicha tarea (dos personas<sup>2</sup>).

El encuestado era contactado en los espacios del evento y a la salida de las reuniones programadas por el Summit. Desde una población total de 575 individuos, asistentes listados proporcionados por el organizador (EyeTravelDistribution), el número total de cuestionarios conseguidos, todos ellos válidos, es de 87, lo que supone una tasa de respuesta algo superior al 15% (ver ficha técnica en el Cuadro 15).

**Cuadro 15. Ficha Técnica Encuesta a Profesionales**

| Encuesta 2012                            |   |
|--|---|
| <b>Ámbito Geográfico</b>                 | Internacional (fundamentalmente europeo).                       |
| <b>Población</b>                         | 575 asistentes al Travel-Distribution Summit Europe 2012.       |
| <b>Elemento muestral</b>                 | Representante de la empresa turística.                          |
| <b>Método de recogida de información</b> | Cuestionario administrado personalmente.                        |
| <b>Tipo de muestreo</b>                  | De conveniencia, considerando tipos de asistentes.              |
| <b>Tamaño de la muestra</b>              | 87 (tasa de respuesta del 15% respecto al total de la muestra). |
| <b>Fecha de realización</b>              | 17 y 18 de abril 2012.  |

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación cualitativa previa, así como la literatura revisada, el cuestionario desarrollado para la recogida de información se estructura en tres bloques diferenciados. Las cuestiones se plantean como afirmaciones, en escalas Likert de once puntos, desde 0 (totalmente en desacuerdo) hasta 10 (totalmente de acuerdo) con la afirmación.

- Bloque A: 60 indicadores de cambios derivados de la aplicación intensiva de las TIC en el sector turístico (véase Berné et al., 2012a). Los indicadores se basan en los de Werthner y Klein (1999), Buhalis y Law (2008) y Berné et al. (2012a), para el tipo de cambio de poder de

<sup>2</sup> Dos personas con estudios superiores y expertos en la investigación de mercados.

los operadores turísticos; de Buhalis (1998) y Berné et al. (2012a), para cambios en los procesos, y de Emmer et al. (1993), Pearce (1989), Fyall y Garrod (2004) y Berné et al. (2012a) para el caso de cambios estructurales. 4 ítems adicionales miden directamente la relación entre la aplicación de las TIC en el sector turístico y cambios en las posiciones de poder, en los procesos, en la estructura y en la participación del consumidor.

- Bloque B: 11 cuestiones sobre consecuencias de la inversión en innovación y actualización de las TIC realizada por parte de los distintos operadores del sector de turismo online. Estos ítems han sido recogidos de Buhalis y Deimezi (2004).

- Bloque C: 4 cuestiones, para identificar el cargo del encuestado, averiguar el tipo de empresa turística a la que representa, la experiencia en el uso de las TIC y el nivel de uso de los canales de comunicación, así como identificar las plataformas tecnológicas utilizadas por la organización.

Presentamos en el siguiente epígrafe el análisis descriptivo de la muestra, que permite caracterizar a los encuestados; a continuación, el análisis se centra en la descripción de las opiniones manifestadas sobre los distintos criterios de cambio del sistema de distribución del sector turístico considerados y sus indicadores, así como en las causas y consecuencias, en términos de resultados empresariales, de la continuada e intensiva aplicación de las TIC en el sector.

#### **5.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA**

Exponemos a continuación un análisis descriptivo de la muestra y de las variables consideradas en la encuesta. Se presentan los estadísticos básicos.

#### 5.4.1. Características de la muestra de agentes turísticos

En el Tabla 6 se pueden observar las características de la muestra en tipo de negocio y experiencia acumulada en el uso de las TIC<sup>3</sup>.

**Tabla 6. Descripción de la muestra por tipo de negocio y experiencia**

|   |                 | 2012 |
|---|-----------------|------|
| <b>Tipo de negocio</b>                  | Proveedores     | 48,2 |
|   | TA              | 1,3  |
|   | GDS y CRS       | 11,7 |
|   | Tour Operador   | 6,5  |
|   | OTA             | 16,9 |
|   | ADS             | 9,1  |
|   | ODD             | 5,2  |
| <b>Experiencia en el uso de las TIC</b> | Menos de 3 años | 22,6 |
|   | De 3 a 5 años   | 16,1 |
|   | De 6 a 10 años  | 22,6 |
|   | Más de 10 años  | 38,7 |

En relación a su actividad, la encuesta está compuesta por un 50% de personal del departamento de marketing de la empresa, un 30,3% de directores generales, un 13,6% de encuestados que trabaja en medios de comunicación, un 4,5% son académicos y el 1,5% restante son agentes locales de desarrollo. Estos porcentajes representan una aproximación al porcentaje de asistentes de cada tipo que conformaba el censo de los asistentes al Travel Distribution Summit Europe 2012, proporcionado por la organización<sup>4</sup>.

La mayor parte de los encuestados pertenece a algún proveedor de servicios turísticos (48,2%). El 11,7% pertenece a un GDS, el 6,5% a un Tour-Operador, el 1,3% a agencia de viajes tradicional (TA), el 16,9% a agencia de viajes online (OTA), el 9,1% a ADS y el 5,2% restante a un ODD (Bases de datos de distribución online).

Con respecto a la experiencia en la utilización de las TIC, más del 60% de las empresas cuenta con más de seis años; en el otro lado, se encuentra un 22,6% de la muestra, con una experiencia menor de tres años. Por lo tanto, la muestra incluye distintos niveles de experiencia en el sector.

<sup>3</sup>El programa utilizado es SPSS 15.0.

<sup>4</sup>En el censo de asistentes, el 35% trabaja en el departamento de marketing, el 44% son directores generales y el 21% restante son académicos, prensa y agentes de desarrollo local.

Los medios y plataformas de comunicación más usados, una pregunta que se formula en una escala de 5 puntos son, en el primer caso, el ordenador en mayor medida (valor medio de 4,70) y los móviles multitarea (media 3,78), que han ganado terreno claramente a la comunicación personal (media 3,42) y al correo postal (media 2,21). En cuanto a plataformas, son las webs (media 4,48) y las redes sociales (media 3,93) las que presentan los valores medios superiores, lo que concuerda con una muestra de operadores con actividad online.

**Tabla 7. Descripción de la muestra 2012**

|  | <b>Variable caracterización</b> | <b>Media</b> | <b>Desv. Típica</b> |
|--|---------------------------------|--------------|---------------------|
| <b>Canales de comunicación utilizados</b>  | Teléfono                        | 3,77         | 1,21                |
|  | Correo postal                   | 2,21         | 1,34                |
|  | Ordenador                       | 4,70         | 0,74                |
|  | Móvil Multitarea                | 3,78         | 1,2                 |
|  | En persona                      | 3,42         | 1,35                |
| <b>Plataformas tecnológicas utilizadas</b> | SMS                             | 3,16         | 1,67                |
|  | Web                             | 4,48         | 0,82                |
|  | Redes sociales                  | 3,93         | 1,03                |
|  | Blog                            | 3,1          | 1,27                |
|  | Podcast                         | 2,03         | 1,11                |

#### 5.4.2. Sobre el impacto de las TIC en la industria turística

Exponemos primero los estadísticos básicos de las cuestiones que piden opinión directa sobre los criterios de cambio considerados del sistema de distribución turístico (v1, v2, v3 y v4), derivados de la evolución del uso intensivo de las TIC en la industria turística (Ver Tabla 8).

Como puede observarse, los valores medios de las cuatro variables son superiores a 8 puntos, sobre una escala de 11, lo que viene a mostrar la relevancia de los mismos para los encuestados. Las desviaciones típicas son muy similares. El cambio que provocan las TIC en la estructura del sistema de distribución turística es la variable que alcanza un mayor valor (media de 8,77). El valor más bajo, que alcanza los 8,21 puntos, se corresponde con el cambio en los procesos.

**Tabla 8. Estadísticos básicos de los indicadores directos de cambios del sistema turístico**

| INDICADOR   | N  | Media | Desviación típica |
|---|----|-------|-------------------|
| v1. Las TIC están cambiando considerablemente la estructura del sistema de distribución turístico   | 87 | 8,77  | 1,86              |
| v2. Las TIC están alterando sustancialmente la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los distintos integrantes de la industria  | 87 | 8,45  | 1,86              |
| v3. Las TIC están cambiando los procesos de producción y los productos del sector turístico   | 87 | 8,21  | 1,88              |
| v4. Las TIC permiten una mayor participación del consumidor final en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico, lo que altera el papel de los distintos integrantes de la cadena de valor | 86 | 8,53  | 1,78              |

N, número de cuestionarios.

Trasladando el análisis a los indicadores del cuestionario incluidos en el Bloque A como relativos a cambios en el sistema, el análisis de fiabilidad del conjunto de ítems arroja un Alfa de Cronbach de 0,938<sup>5</sup>. Aunque la escala consta inicialmente de 60 ítems, deben eliminarse tres porque sus valores de fiabilidad individual son inferiores a 0,3 (Nurosis, 1993; Hair et al., 1999)<sup>6</sup>.

En la Tabla 9 se encuentran los estadísticos básicos sobre indicadores de cambios en estructura.

En lo que respecta a las variables relativas a cambios estructurales del sector, se puede observar una mayor intensidad en las relaciones con las agencias de viaje online (v5.7) (valor medio de 8,68), seguidas de los ODS (v5.8) (8,07) y los proveedores (v5.1) (8,02); con las que se observa menos intensidad en las relaciones es con las agencias de viaje tradicionales (v5.6) (6,87). Si bien, las desviaciones típicas son superiores a 2. Se considera mayor, en valor medio, el incremento de relaciones verticales (v7) (8,32), que el de horizontales (v8) (7,87).

<sup>5</sup>El acuerdo sobre el límite inferior para el Alfa de Cronbach es de 0,7, aunque puede ser de 0,6 en una investigación exploratoria (Hair et al., 1999).

<sup>6</sup>Los ítems eliminados fueron: "el uso de las TIC incrementa el poder en los canales de distribución turísticos de los CRS" (V.20), "el uso de las TIC incrementa el poder en los canales de distribución turísticos de los ADS" (V.22) y "el uso extensivo de las TIC aumenta la capacidad de personalizar el producto por parte de las OTA" (V.26).

El valor medio es de 8,5 para la variable relativa a el mayor acceso de los intermediarios a los clientes (con una desviación menor de 2) (v6). A esta opinión se añade que el uso intensivo y extensivo de las TIC por proveedores y clientes finales, se entiende que disminuye la participación de los distribuidores offline (v12) (valor medio de 8,37), lo que está en línea con la menor intensidad observada con las agencias de viaje tradicionales.

**Tabla 9. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Estructura**

| <b>Variables sobre Cambios en Estructura</b>  | <b>N</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación<br/>Típica</b> |
|---|----------|--------------|------------------------------|
| v5. Las TIC intensifican mis relaciones con:  |          |              |                              |
| 5.1.Proveedores   | 83       | 8,02         | 2,27                         |
| 5.2.TTOO  | 84       | 7,58         | 2,68                         |
| 5.3.GDS   | 82       | 7,88         | 2,42                         |
| 5.4.CRS   | 78       | 7,95         | 2,55                         |
| 5.6.TA  | 83       | 6,87         | 2,61                         |
| 5.7.OTA   | 82       | 8,68         | 2,26                         |
| 5.8.ODS   | 74       | 8,07         | 2,10                         |
| 5.9.ODD   | 81       | 7,72         | 2,46                         |
| v6. Las TIC facilitan el acceso de los intermediarios a sus clientes actuales y potenciales.                                  | 84       | 8,5          | 1,91                         |
| v7. Las TIC incrementan las relaciones verticales.  | 84       | 8,32         | 1,65                         |
| v8. Las TIC incrementan las relaciones horizontales.  | 82       | 7,87         | 2,08                         |
| v9. La participación del consumidor en el ensamblaje del producto turístico final incrementa las relaciones entre:            |          |              |                              |
| 9.1. Intermediarios   | 79       | 7,48         | 1,96                         |
| 9.2. Intermediarios y proveedores   | 79       | 7,66         | 1,78                         |
| 9.3. Proveedores  | 77       | 7,86         | 1,70                         |
| 9.4. Consumidores finales y TA  | 80       | 7,50         | 2,18                         |
| 9.5. Consumidores finales y OTA   | 80       | 8,39         | 1,73                         |
| 9.6. Consumidores finales y proveedores   | 79       | 8,41         | 1,78                         |
| v10.Las TIC permiten al proveedor saltarse a los intermediarios.  | 82       | 8,54         | 1,84                         |
| v11.Las TIC incrementan la participación de operadores exclusivamente online en la industria turística.                       | 83       | 8,55         | 1,78                         |
| v12.El uso intensivo de las TIC por proveedores y clientes finales, disminuye la participación de los intermediarios offline. | 83       | 8,37         | 1,79                         |
| v13.La aplicación de las TIC incrementa el número de:   |          |              |                              |
| 13.1. Hoteles   | 84       | 7,77         | 2,35                         |
| 13.2. Líneas aéreas   | 84       | 7,73         | 2,44                         |
| 13.3. Alquiler de coches  | 84       | 7,56         | 2,40                         |



Además, la participación creciente del consumidor turista en el ensamblaje del producto turístico final, se entiende como un impulsor de las relaciones entre todos los agentes turísticos, pero es mayor entre proveedores y consumidores (v9.6) (8,41 de media). Esta apreciación está en línea con el valor medio de 8,54 para la variable que reconoce que la situación beneficia el desarrollo de canales directos proveedor-consumidor turista. Sin embargo, los valores medios de las variables que miden la opinión sobre un incremento en el número de proveedores de servicios turísticos no llegan a 8 (v13.1, v13.2 y v13.3).

Las relaciones con un mayor valor a continuación son las que se establecen entre OTA y consumidores (v9.5) (8,39). De este modo, el papel del consumidor final en el sector se considera primero un acelerador del canal directo, pero también del canal largo virtual. En esta misma línea, los canales online observan para los encuestados un potencial de crecimiento (v11) (8,55 de media), mientras que la disminución percibida de intermediarios tradicionales alcanza una media de 8,37 (v12).

La Tabla 10 muestra los valores medios y desviaciones típicas de las variables relativas a cambios en procesos turísticos.

La variable que ofrece un mayor valor medio es la relativa a la potenciación de la innovación en el turismo que realiza el uso de las TIC (v24) (9,23; con la desviación típica más baja). A ella, le sigue el fomento de la innovación en productos y servicios turísticos (v16.1) (8,78) y la producción de productos turísticos globales (v26) (8,68). El producto turístico se entiende que puede ser más fácilmente personalizable por los proveedores en el contexto tecnológico (v17.1) (8,48). Además, se asigna mayor puntuación a la contribución en la formación del producto turístico por parte de las agencias de viaje online (v18.4) (8,47) y los proveedores (v18.1) (8,45).

**Tabla 10. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Procesos**

| <b>Variables sobre Cambios en Procesos</b>   | <b>N</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación<br/>Típica</b> |
|--|----------|--------------|------------------------------|
| v14. El uso de TIC incrementa la participación del consumidor final en el ensamblaje de producto.                                  | 83       | 8,08         | 1,8                          |
| v15. La participación del consumidor en el ensamblaje del producto turístico final, disminuirá la contribución en los procesos de: |          |              |                              |
| 15.1. Proveedores  | 80       | 5,89         | 2,45                         |
| 15.2. TTOO   | 81       | 6,67         | 2,39                         |
| 15.3.GDS   | 79       | 6,52         | 2,29                         |
| 15.4.CRS   | 80       | 6,50         | 2,32                         |
| 15.5. TA   | 79       | 6,82         | 2,25                         |
| 15.6.OTA   | 80       | 6,43         | 2,42                         |
| 15.7.ADS   | 77       | 6,43         | 2,41                         |
| 15.8.ODD e IDS   | 78       | 6,56         | 2,28                         |
| V16.La interacción con los clientes a través del uso de las TIC:   |          |              |                              |
| 16.1. Fomenta la innovación de productos y servicios.  | 81       | 8,78         | 1,81                         |
| 16.2. Disminuye los costes asociados de adquirir clientes.   | 81       | 7,65         | 2,33                         |
| 16.3. Disminuye costes asociados a fomentar la lealtad de clientes.  | 81       | 7,93         | 2,14                         |
| v17.El uso de las TIC aumenta la capacidad de personalizar el producto por parte de:   |          |              |                              |
| 17.1. Proveedores  | 86       | 8,48         | 1,82                         |
| 17.2.GDS   | 86       | 8,00         | 2,09                         |
| 17.3.CRS   | 86       | 7,91         | 2,21                         |
| v18.Las TIC facilitan una mayor contribución en la formación del producto turístico final de:                                      |          |              |                              |
| 18.1. Proveedores  | 86       | 8,45         | 1,76                         |
| 18.2.GDS   | 86       | 7,91         | 7,91                         |
| 18.3.CRS   | 85       | 7,81         | 7,81                         |
| 18.4.OTA   | 85       | 8,47         | 8,47                         |
| v19. En un contexto turístico electrónico, la información es el componente más importante en la creación de valor.                 | 87       | 8,43         | 1,86                         |
| v20.Las TIC posibilitan la oferta de servicios integrados al consumidor final.   | 84       | 8,13         | 1,89                         |
| v21.Para una misma calidad de servicio, las TIC disminuyen los costes de producción y distribución.                                | 84       | 8,43         | 1,53                         |
| v22.Las TIC proporcionan una mayor calidad al producto turístico.  | 84       | 7,86         | 2,15                         |
| v23.Las TIC facilitan la creación de productos más flexibles, adaptables a segmentos e individuos.                                 | 84       | 8,57         | 2,02                         |
| v24.Las TIC potencian la innovación en el sector.  | 82       | 9,23         | 1,59                         |
| v25.Las TIC facilitan la adopción de buenas y mejores prácticas en la industria.   | 83       | 8,14         | 8,68                         |
| v26.Las TIC facilitan la producción de productos turísticos globales.  | 84       | 8,68         | 1,65                         |

Los valores medios más bajos se encuentran en las variables que afirman una disminución de participación de los agentes de la oferta por la participación activa del consumidor turista en los procesos. Ello significa que la entrada del consumidor en los procesos no tiene por qué ocasionar cambios en la participación del resto de niveles del canal, según los encuestados. Esta opinión afecta especialmente al caso de los proveedores, cuyo estadístico medio resulta más bajo que los demás (v15.1) (5,89), siendo el valor más alto el correspondiente a las agencias de viaje tradicionales (v15.5) (6,82).

Atendiendo a las variables relativas a cambios en posiciones de poder de las empresas turísticas en el sistema de distribución, la Tabla 11 recoge los estadísticos básicos.

Una media de 9,17 con una desviación típica de 1,53, son los valores para la variable que afirma que el uso de las TIC incrementa el poder de las agencias de viaje online (v29.5). A ellas les siguen los proveedores (v29.1) y las agencias de viaje tradicionales (v29.4). Los valores más bajos se corresponden con los mismos términos para el caso de los TTOO (v29.2) y GDS (v29.3); lo que parece ser consecuente con su situación de mayoristas en el canal.

**Tabla 11. Estadísticos básicos del Bloque A sobre Cambios en Posiciones de Poder**

| <b>Variables sobre Cambios en Posiciones de Poder</b>   | <b>N</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación Típica</b> |
|---|----------|--------------|--------------------------|
| v27.En un contexto de turismo electrónico, el control y manejo de la información es el factor más importante para incrementar la posición de poder en el canal de distribución. | 84       | 8,31         | 1,53                     |
| v28.Las TIC favorecen las alianzas estratégicas entre las empresas.   | 84       | 8,12         | 2,11                     |
| v29.El uso de las TIC incrementa el poder en los canales de distribución turísticos de:   |          |              |                          |
| 29.1. Proveedores   | 85       | 8,31         | 2,22                     |
| 29.2. TTOO  | 85       | 7,76         | 2,34                     |
| 29.3.GDS  | 86       | 7,43         | 2,34                     |
| 29.4. TA  | 84       | 8,25         | 1,04                     |
| 29.5.OTA  | 86       | 9,17         | 1,53                     |

Estos resultados vienen a constatar que el desarrollo del sector se acompaña de un mayor protagonismo en el mismo de los minoristas online, en poder de negociación en el canal y en producción. Ello concuerda con la información obtenida en la investigación cualitativa y en la literatura revisada.

Con todo, los resultados muestran la existencia de importantes cambios en la industria turística derivados del uso de las TIC desde el punto de vista de los encuestados. En concreto, el análisis descriptivo advierte que la utilización de las TIC proporciona cambios sustanciales en la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los distintos integrantes de la industria, los procesos de producción y los productos del sector turístico, la estructura del sistema de distribución turística y la participación del consumidor final en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico.

#### **5.4.3. Consecuencias de desarrollo del sector turístico derivadas del uso intensivo de las TIC**

El análisis de fiabilidad de los 11 ítems que se dirigen a obtener información sobre consecuencias y resultados de la empresa de la aplicación intensiva de las TIC en el sector turístico (Bloque B), arroja un Alfa de Cronbach de 0,907.

Los valores medios resultan siempre superiores a 8,2 puntos, lo que viene a mostrar su relevancia para los encuestados (Tabla 12). Así, los encuestados consideran que el uso de las TIC ha permitido a su empresa una importante mejora de la competitividad (v30.1) (valor medio de 8,93), acceder a nuevos mercados (v30.2) (8,71) o incrementar la oferta de nuevos productos (v30.5) (8,45). Unido a ello, la influencia en la mejora de la comunicación comercial (v30.3) (8,64), en la calidad del servicio (v30.6) (8,59) y en la gestión interna (v30.4) (8,28) es también notable.

Además, el uso de las TIC permite mejorar los resultados de la empresa. Así, el aumento de las ventas es la variable que recibe un mayor valor medio (v31.2) (8,99), que se corresponde con un incremento de la cuota de mercado (v31.3) (8,80) y del número de clientes (v31.1) (8,72). Los márgenes comerciales no alcanzan un estadístico media tan elevado (v31.4) (8,42), que

se corresponde con el valor medio en la mejora de la rentabilidad (v31.5) (8,49).

**Tabla 12. Estadísticos sobre Consecuencias del uso de las TIC**

| <b>Variables</b>  | <b>N</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación<br/>Típica</b> |
|---|----------|--------------|------------------------------|
| v30.El uso de las TIC ha permitido a mi empresa:                |          |              |                              |
| 30.1. Mejorar posición competitiva                              | 85       | 8,93         | 1,76                         |
| 30.2. Acceder a nuevos mercados                                 | 85       | 8,71         | 2,03                         |
| 30.3. Mejorar la comunicación comercial                         | 84       | 8,64         | 1,84                         |
| 30.4. Mejorar la gestión interna                                | 85       | 8,28         | 1,95                         |
| 30.5. Incrementar la oferta de nuevos productos                 | 85       | 8,45         | 2,02                         |
| 30.6. Mejorar la calidad del servicio                           | 85       | 8,59         | 2,15                         |
| V31.El uso de las TIC por mi empresa ha sido determinante para: |          |              |                              |
| 31.1. Incrementar el número de clientes                         | 83       | 8,72         | 1,95                         |
| 31.2. Incrementar ventas  | 83       | 8,99         | 1,75                         |
| 31.3. Aumentar cuota de mercado                                 | 83       | 8,80         | 1,78                         |
| 31.4. Mejorar márgenes comerciales                              | 83       | 8,42         | 2,1                          |
| 31.5. Mejorar rentabilidad                                      | 83       | 8,49         | 2,08                         |

## **5.5. ANÁLISIS COMPARATIVO 2008-2012. EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO**

Presentamos ahora un análisis diádico entre las opiniones de los encuestados de la base de datos de 2008, utilizada por Berné et al. (2012a) y la de los encuestados en 2012. Este análisis se desarrolla a través de un contraste de diferencia de medias entre muestras independientes.

Como se comentó al principio de este capítulo, este ejercicio de comparación de opiniones en el tiempo pretende establecer pautas de evolución del sistema turístico desde sus implicados del lado de la oferta, así como la observación de tendencias.

El estudio se concreta a la evaluación de cambios en la estructura del sistema de distribución del sector turístico, cambios en las posiciones de poder de los operadores turísticos y cambios en los procesos productivos y de distribución, considerando la mayor participación del consumidor turista en los

procesos. Las variables comparadas se limitan a aquéllas coincidentes en ambas bases de datos.

La premisa de la investigación es que el tiempo transcurrido, que aporta el desarrollo de experiencia, sobre todo en el ámbito de la oferta online del servicio, mostrará una importancia creciente del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para crear valor en el sector turístico, además de una mayor ganancia tanto en eficiencia, como en saber hacer en materia de producción del servicio turístico. De cumplirse esta premisa, la proposición inicial puede ser una conclusión.

Recogemos de Berné et al. (2012a) las características de la base de datos que utilizamos como fuente de información primaria externa. Esta base de datos de 2008 cuenta con 132 cuestionarios respondidos por el responsable autorizado de una empresa intermediaria turística; un 10,6% de GDS y CRS, un 10,6% de TTOO, un 14,4% de AAVV mayoristas y un 64,4% de AAVV minoristas. Otras características de esta muestra se encuentran en la Tabla 13.

Considerando las dos bases de datos, se observan dos diferencias contextuales entre ellas, además de la temporal. Una de estas diferencias es que la base de datos de 2008 no incluye proveedores, sino sólo intermediarios turísticos; la otra diferencia es que no cuenta con agentes turísticos que operen sólo en canales electrónicos (a la composición inicial de GDS, CRS, TTOO, AAVV, de 2008, se añaden OTA, ADS y ODD, así como proveedores, en 2012).

Estas dos diferencias responden a la lógica del sector en dos momentos del tiempo distantes entre sí, de manera que al más lejano le corresponde una estructura poblacional diferente, más implicada con la versión tradicional de la distribución turística y, por tanto, con menor implicación en el canal de distribución directa iniciado por los proveedores.

Para el desarrollo del análisis, se seleccionan primero aquellos indicadores que pueden ser objeto de comparación entre las dos muestras por ser coincidentes en ambos cuestionarios. Se trata de 18 ítems relativos a cambios en el sector (Bloque A). Sobre ellos, se aplica el test “t” de Student de

diferencia de medias para muestras independientes<sup>7</sup>. Se realiza previamente la necesaria prueba de Levene sobre igualdad de varianza<sup>8</sup> (ver Tabla 14).

**Tabla 13. Características de la muestra de 2008**

| VARIABLE                                   | CATEGORÍA                            | N                   | %                   |
|--|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Tipo de empresa</b>                     | Independiente                        | 29                  | 28,4                |
|  | Integrado en un grupo empresarial    | 31                  | 30,4                |
|  | Cadena Voluntaria (grupo de gestión) | 16                  | 15,7                |
|  | Cadena de sucursales                 | 11                  | 10,8                |
|  | Franquicia                           | 13                  | 12,7                |
|  | Otros                                | 2                   | 2,0                 |
|  | TOTAL                                | 102                 |                     |
| <b>Experiencia en la aplicación de TIC</b> | Menos de 3 años                      | 7                   | 6,7                 |
|  | de 3 a 5 años                        | 25                  | 24,0                |
|  | De 6 a 10 años                       | 38                  | 36,5                |
|  | Más de 10 años                       | 34                  | 32,7                |
|  | TOTAL                                | 104                 |                     |
| <b>TIC utilizadas</b>                      |                                      | <b>No utiliza %</b> | <b>Si utiliza %</b> |
|  | Internet                             | 2,9                 | 97,1                |
|  | Intranet                             | 42,7                | 57,3                |
|  | Correo electrónico                   | 7,8                 | 92,2                |
|  | Telefonía móvil                      | 28,2                | 71,8                |
|  | Tv Interactiva                       | 98,1                | 1,9                 |
|  | GDS                                  | 48,5                | 51,5                |
|  | Teléfono convencional                | 15,5                | 84,5                |

Fuente: Berné et al. (2012a).

En relación a las variables que miden directamente cambios (v1, v2, v3 y v4), ninguna de ellas muestra diferencias significativas, lo que indica que se está de acuerdo en ambos momentos del tiempo en la influencia que las TIC ejercen en los criterios de cambio considerados.

<sup>7</sup> Consideramos el tamaño de las muestras aproximado (132 en 2008 y 87 en 2012).

<sup>8</sup> Los resultados obtenidos en el Test de Levene permiten aceptar la igualdad de varianzas entre los grupos. Por lo tanto, ellos pueden ser comparados.

En relación a los cambios de estructura del sistema de distribución turístico, el valor medio es cercano al 9. Las relaciones de poder en el sistema siguen la misma tónica, con un valor medio algo inferior. Igualmente sucede con los cambios provocados en procesos y productos, y en la creciente participación del consumidor en los mismos, causa de modificaciones en el papel de los distintos integrantes.

Este resultado apunta a una evolución en la línea que se observaba en 2008 y la opinión de una tendencia en el mismo sentido, con influencias mayores del uso extensivo de las TIC en la industria turística para cambios estructurales.

Por otro lado, el análisis de diferencia de medias para muestras independientes observa la inexistencia de igualdad significativa entre los valores medios de cinco variables. Estas variables se corresponden con aspectos relacionados con los procesos turísticos.

De este modo, la distancia en el tiempo y la inclusión de proveedores en la base de datos de 2012 observan diferencias en opiniones relativas a la información como el elemento más importante en la creación de valor en turismo, que baja un punto, desde 9,45 a 8,43 (v19); puede que el sector reconozca así cierta saturación en la explotación del uso de la información a través de medios tecnológicos para proporcionar utilidad diferenciada, haciéndose necesarias habilidades para crear valor en el sector turístico online desde otros recursos.

Por otro lado, la eficiencia producida para una misma calidad de servicio turístico sube de 6,42 a 8,43 (v21); dos puntos de diferencia al alza. La opinión de los encuestados componentes de la segunda muestra, la de 2012, revela una más elevada consideración de la capacidad de las tecnologías de la comunicación para reducir los costes manteniendo el nivel de calidad ofrecido. Parece así que el tiempo da la razón, en una medida superior a las expectativas que generó en su momento dicha tecnología, a la posibilidad de proporcionar una mayor eficiencia de la gestión.



**Tabla 14. Análisis de diferencia de medias entre muestras independientes (2008-2012)**

| Variable de comparación  |                                       | Media grupo 2008 | Media grupo 2012 | Valor t** | Valor P |
|--|---------------------------------------|------------------|------------------|-----------|---------|
| V1. Las TIC están cambiando considerablemente la estructura del sistema de distribución turística.   |                                       | 8,83             | 8,77             | 0,253**   | 0,801   |
| V2. Las TIC están alterando sustancialmente la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los distintos integrantes de la industria.  |                                       | 8,73             | 8,45             | 1,168**   | 0,244   |
| V3. Las TIC están cambiando los procesos de producción y los productos del sector turístico.   |                                       | 8,24             | 8,21             | 0,125**   | 0,901   |
| V.4 Las TIC permiten una mayor participación del consumidor final en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico, lo que altera el papel de los distintos integrantes de la cadena de valor. |                                       | 8,83             | 8,53             | 1,255**   | 0,211   |
| Variable de comparación  | Criterio de cambio                    | Media grupo 2008 | Media grupo 2012 | Valor t** | Valor p |
| V6. Las TIC facilitan el acceso de los intermediarios a sus clientes actuales y potenciales.   | Cambios en estructura                 | 8,71             | 8,50             | 0,742**   | 0,459   |
| V7. Las TIC incrementan las relaciones verticales.   |                                       | 8,52             | 8,32             | 0,721**   | 0,472   |
| V8. Las TIC incrementan relaciones horizontales.   |                                       | 8,11             | 7,87             | 0,759**   | 0,452   |
| V10. Las TIC permite al proveedor saltarse a los intermediarios tradicionales (AAVV, TTOO).  | Cambios en el poder de los operadores | 8,63             | 8,54             | 0,298**   | 0,766   |
| V27. En un escenario de turismo electrónico, el control y el manejo de la información es el factor más importante para mejorar la posición de poder en el canal.   |                                       | 8,84             | 8,31             | 1,937**   | 0,054   |
| V28. Las TIC favorecen alianzas estratégicas entre las empresas.   |                                       | 8,51             | 8,12             | 1,399**   | 0,164   |

**Continuación Tabla 14. Análisis de diferencia de medias entre muestras independientes (2008-2012)**

| Variable de comparación   | Criterio de cambio   | Media grupo 2008 | Media grupo 2012 | Valor t** | Valor p |
|---|--|------------------|------------------|-----------|---------|
| V3. Las TIC están cambiando los procesos de producción y los productos del sector turístico.                | Cambios en los procesos productivos y productos turísticos | 8,24             | 8,21             | 0,125**   | 0,901   |
| V19. La información es el componente más importante en la creación de valor.                                |  | 9,45             | 8,43             | 3,958     | 0,000   |
| V20. Las TIC posibilitan servicios integrados al consumidor final.  |  | 8,48             | 8,13             | 1,143**   | 0,254   |
| V21. Misma calidad de servicio las TIC han disminuido los costes de producción y distribución (eficiencia). |  | 6,82             | 8,43             | -4,791    | 0,000   |
| V22. Las TIC proporcionan una mayor calidad de producto turístico.  |  | 5,63             | 7,86             | -6,255    | 0,000   |
| V23. Las TIC facilitan la creación de productos más flexibles, adaptables a segmentos e individualizados.   |  | 7,94             | 8,57             | -1,907 ** | 0,058   |
| V24. Las TIC potencian la innovación en el sector.  |  | 7,92             | 9,23             | -4,504    | 0,000   |
| V25. Las TIC facilitan la adopción de buenas y mejores prácticas en la Industria.                           |  | 6,41             | 8,14             | -5,099    | 0,000   |
| V26. Las TIC facilitan la producción de productos turísticos globales.                                      |  | 8,57             | 8,68             | -0,366**  | 0,715   |

\*\* t < [1,96], para un nivel de confianza del 95% no existen diferencias significativas.

Este hecho se complementa con la valoración ofrecida de la influencia de las TIC en la calidad del producto (v22), que aumenta de 5,63 puntos a 7,86, más de dos puntos, lo que viene a indicar un resultado superior al ofrecido en la muestra de 2008.

La capacidad de las TIC para generar innovaciones en el sector turístico, sube también en punto y medio, desde un 7,92 a un 9,23 como media (v24), lo que eleva la condición de las tecnologías como herramienta básica de desarrollo turístico. La diferencia es también positiva cuando se comparan las opiniones sobre en qué medida las TIC facilitan mejores prácticas en la industria (v25), que crece desde 6,41 puntos a 8,14. Parece pues que, después de cuatro años más de experiencia en la aplicación y uso de las TIC en el sector turismo, su aplicación continuada observa consecuencias positivas.

El resto de las variables comparadas no ofrece diferencias significativas entre sus valores medios, lo que informa de una opinión sobre la notable influencia de las TIC en el sistema turístico que se mantiene en el tiempo.

De este modo, se sigue opinando que el acceso de los intermediarios a los clientes actuales y potenciales, las relaciones tanto horizontales como verticales entre los agentes, el control y la gestión de la información, las alianzas estratégicas, el incremento de canales de distribución directos proveedor-consumidor turistas, la oferta de productos integrados y globales, pero flexibles y adaptables a cada individuo turista, son acciones que se ven favorecidas por la aplicación intensiva y extensiva de las TIC al sector turístico.

## 5.6. CONCLUSIONES

Este capítulo añade una visión cuantitativa, más generalizable, a los primeros resultados observados en el estudio cualitativo realizado con entrevistados expertos. Los profesionales del sector turístico, en una muestra recogida en un evento de entidad internacional, ofrecen su opinión experta sobre la situación del sector, específicamente sobre los cambios que la aplicación intensiva y extensiva de las tecnologías de la información y la comunicación proporcionan en la estructura del sistema de distribución turístico, en la posición de poder que ocupan sus operadores en los distintos

niveles de operación del canal y en los procesos productivos y los productos turísticos, además de evaluar la participación del consumidor final, que se presume mayor, en las distintas fases de producción y de comercialización de los productos-servicios turísticos, lo cual afectará al papel de los implicados en la cadena de valor.

La primera conclusión que podemos ofrecer es que los expertos encuestados del sector turístico, que incluyen todos los niveles del canal de distribución, opinan que las tecnologías de la información y la comunicación, utilizadas de manera intensiva y extensiva en el sector, provocan cambios más que notables, en la estructura del sistema de distribución, en las posiciones de poder y la participación en la creación de valor, así como los procesos y en los productos turísticos. A estos cambios se añade la participación activa del consumidor turista, que siendo más activa, le permite ser juez y parte relevante en los procesos y, por lo tanto, apoya los cambios antes comentados en la industria.

Considerando indicadores, extraídos de investigaciones anteriores, como relativos a cambios estructurales del sector turístico, se concluye que, entre estos cambios, destaca una intensa relación entre los minoristas electrónicos, que viene a contrastar con la relación, bastante menos intensa, reconocida entre los minoristas offline o agencias de viaje tradicionales. Estas relaciones horizontales se extienden a todos los niveles, aunque en un menor nivel. En cualquier caso, las relaciones en el sistema se ven reforzadas con el desarrollo de la distribución turística online, y más aún las relaciones verticales, es decir, entre miembros de distinto nivel en el canal.

Además, las relaciones entre los extremos de la cadena de valor, proveedores y consumidores turistas, son las que se observan más alentadas por el desarrollo de las TIC en el sector, a ello contribuye la mayor participación en el ensamblaje de los productos turísticos del consumidor; a los proveedores les siguen las agencias de viaje electrónicas; todo ello, al hilo de la observación de una menor presencia de operadores tradicionales minoristas, aunque no necesariamente por un sobresaliente incremento en el número de proveedores. Por lo tanto, se considera que el papel del consumidor final en el sector es primero un acelerador del canal directo, pero también del canal largo virtual.

En relación a procesos turísticos, destaca de manera sobresaliente la del potencial asignado a las TIC para procurar innovación en el sector y, específicamente, en productos y servicios turísticos. El producto turístico es más fácilmente personalizable en el contexto electrónico y se facilita la oferta de servicios integrados. De nuevo, los operadores que destacan por su contribución son los proveedores y las agencias de viaje virtuales, lo que potencia el desarrollo de canales directos y de canales largos electrónicos frente al resto de posibilidades. Los encuestados no consideran notables disminuciones de participación en el resto de niveles del canal, pero siempre son las agencias de viaje tradicionales las que parecen afrontar un destino menos favorable.

La reconocida mayor participación de los consumidores turistas en el sistema no se corresponde necesariamente con una clara disminución de la de la participación de los agentes de la oferta; los proveedores son los que se ven menos afectados, mientras que los más afectados serían las agencias de viaje tradicionales, lo que sigue la lógica de desarrollo de la opción virtual en el sistema de distribución.

Respecto a posiciones de poder, las TIC ofrecen un mayor poder a las agencias de viaje online, siendo los operadores mayoristas aquellos a los que se asigna menores posibilidades, lo cual es consecuente con los cambios estructurales y de procesos detectados.

Consecuentemente, el desarrollo del sector se acompaña de un mayor protagonismo en el mismo de los proveedores y de los minoristas online, en poder de negociación en el canal y en producción. Ello concuerda con la información obtenida en la investigación cualitativa y en la literatura revisada.

Respecto a consecuencias observadas para la gestión de las organizaciones turísticas, podemos concluir que las TIC permiten mejoras en competitividad, en la expansión a otros mercados y el incremento de la oferta de innovaciones turísticas; se mejora la comunicación, la calidad ofrecida del servicio y la organización interna. Los resultados económicos también se ven positivamente influidos, de manera que se observan incrementos en cifras de negocio, cuota de mercado y número de clientes. Si bien, los márgenes

comerciales y los resultados financieros (rentabilidad) no parecen ser tan afectados.

Esta situación viene a explicar las expectativas de menores precios que los turistas clientes de operadores virtuales tienen y los menores precios que se entienden ligados al servicio online turístico. Parece así que el potencial electrónico del sector relaciona las eficiencias del canal tecnológico con menores costes de transacción monetarios para los clientes turistas; la estrategia parece más bien ligada a la búsqueda de mayores ingresos por mayores ventas con precios más bajos que a mayores ingresos por márgenes elevados. La diferenciación se encuentra principalmente en la tecnología, accesible para todos, y ésta requiere participación activa del consumidor turista, por lo que puede entenderse como una estrategia adecuada. Si bien, en previsión de una posible saturación de los mercados electrónicos, es importante la investigación dirigida a identificar diferenciación en la diferenciación tecnológica.

Comparando dos muestras distantes entre sí cuatro años, se observa la inexistencia de diferencias significativas respecto a los cambios globales en la estructura del sector, en las posiciones de poder y en los procesos turísticos. Los indicadores concretos de elementos de estructura y de posiciones de poder tampoco modifican posturas desde las opiniones de un periodo de tiempo a otro. Sin embargo, si aparecen diferencias significativas en aspectos relativos a los procesos.

Así, se observan variaciones notables de opinión con respecto a la relación entre la aplicación de las TIC en el sector turístico y el fomento que realizan sobre las innovaciones. De manera que el sector se ve beneficiado especialmente de la aplicación y la oferta de novedades tecnológicas que se suceden tras la acumulación de experiencia en la aplicación de las TIC. Además, se observan más eficiencias en producción y distribución que las observadas cuatro años antes, así como un incremento en el nivel de calidad del producto turístico y en la creación de productos más flexibles. Además, la adopción de las TIC por parte de las empresas del sector se entiende que favorece la adopción de buenas y mejores prácticas en la industria habiendo avanzado su aplicación en el tiempo.

Por otra parte, la información parece haber dejado de ser un recurso principal para la versión electrónica del sector turístico como elemento clave para la creación de valor. El sector parece reconocer cierta saturación en la explotación del uso de la información a través de medios tecnológicos para proporcionar utilidad diferenciada y la diferenciación debe lograrse a través de otros medios. Los operadores de turismo tienen que tomar nota y trabajar en otras formas de mantener posiciones. En este sentido, las oportunidades pueden venir del uso de herramientas de gestión en línea, como la gestión del e-WOM, la adaptación de los contenidos a distintos soportes y la información personalizada.

Consecuentemente, podemos concluir que el tiempo de aplicación de las TIC en el sector turístico aporta una experiencia que muestra su importancia para crear valor en el sector, en base al aprovechamiento de eficiencias y el desarrollo de innovaciones.

Con todo, el estudio viene a constatar la importancia de la aplicación continuada de las TIC en el desarrollo del sistema de distribución turístico. De tal manera que podemos decir que, en efecto, éste sigue una tendencia evolutiva marcada por el crecimiento de la distribución electrónica, que se revela en un sistema de distribución dual, a través de cambios en el poder de los participantes, en los procesos productivos y de distribución, en la estructura del sistema y en la mayor participación del consumidor turista. Se cumple así la proposición de investigación.

Teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación realizada, fundamentalmente que se analizan muestras de conveniencia y que se realiza un estudio exploratorio, las conclusiones presentadas tienen implicaciones para la gestión de las empresas turísticas. Además de las señaladas a lo largo del epígrafe, una implicación para la gestión turística principal es que las empresas turísticas deben estar presentes en cualquier caso en el canal online.

Las posibilidades para las organizaciones las ofrecen los sistemas multicanal, siguiendo una estrategia omnicanal, esto es, trabajando de manera integrada (oferta integrada) aprovechando las ventajas de los distintos soportes (offline y electrónicos). La ventaja competitiva en el contexto actual supone

encontrar elementos de diferenciación dentro del contexto tecnológico. En el nivel macroeconómico el sector se encuentra en una situación de dualidad con un predominio emergente de la versión electrónica de los canales de distribución.

Como complemento a la investigación presentada en este capítulo, en el Capítulo 6 siguiente presentamos un análisis cuantitativo desde el lado de la demanda online turística. El estudio se dirige así al consumidor turista y sus actitudes y comportamientos bajo la influencia de las TIC en el sector.





## **CAPITULO 6.**

# **ANALISIS DE LA DEMANDA ONLINE TURÍSTICA. PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR**

### **6.1. Introducción**

### **6.2. Objetivos de la investigación, hipótesis y modelo teórico**

#### 6.2.1. Hipótesis de investigación y modelo teórico

### **6.3. Metodología de análisis**

#### 6.3.1. Requisitos de la muestra y ficha técnica

#### 6.3.2. Análisis Descriptivo de los datos

##### 6.3.2.1. Sobre la última transacción online de servicios turísticos

#### 6.3.3. Estructura dimensional de las variables

##### 6.3.3.1. Modelo de medida de Facilidad de Uso

##### 6.3.3.2 .Modelo de Información del servicio

##### 6.3.3.3. Modelo de atención al cliente

##### 6.3.3.4. Modelo de Calidad Latente

#### 6.3.4. Modelo estructural de Calidad Percibida Global

#### 6.3.5. Modelo de Costes Percibidos

#### 6.3.6. Modelo de Satisfacción

#### 6.3.7. Modelo de Lealtad

#### 6.3.8. Modelo e-PECOT

#### 6.3.9. Modelos e-PECOTA

### **6.4. Conclusiones**



## **6.1. INTRODUCCIÓN**

Como ya adelantamos en el capítulo anterior, en este Capítulo 6 vamos a continuar con el análisis empírico tomando, en este caso, la figura del consumidor turista como eje de la investigación. De este modo, destinamos este capítulo a la presentación de una investigación cuantitativa que proporcione conocimiento sobre la demanda del sistema de distribución turística online, completando así el análisis de los distintos niveles del canal turístico online.

La literatura revisada permite argumentar la existencia de variables que involucran al consumidor turista y le afectan en su toma de decisiones de compra online, así como la importancia de que estas variables sean gestionadas en parte por los agentes, trabajando de forma continuada en la adaptación del servicio ofrecido para ajustarlo a las necesidades y deseos del consumidor.

Así, esta investigación propone distintos modelos de medida y relaciones estructurales que consideran la variable calidad percibida de la página web de la empresa turística como multidimensional, teniendo en cuenta la participación del usuario como co-creador del servicio, de manera que los gestores de los servicios turísticos tengan una referencia para la medición de esta última desde sus dimensiones e indicadores; así como los costes percibidos, la satisfacción del consumidor turista y su actitud de lealtad (ver Capítulo 3).

El método de investigación seguido es el de formulación de hipótesis de trabajo desde la literatura revisada, como paso previo a la propuesta de un modelo teórico que será contrastado mediante la aplicación de sistemas de ecuaciones estructurales (SEM). La base de datos se obtiene mediante encuesta, fuente primaria de información, dirigida a consumidores de viajes online.

El capítulo presenta primero los objetivos de la investigación, después desarrolla los pasos de la metodología de análisis, presenta los resultados del contraste del modelo y las conclusiones derivadas.

## **6.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO**

La integración de la tecnología en la economía y en las actividades empresariales del sector turístico ha hecho que tanto el macroentorno (nivel económico) como el microentorno (nivel empresarial) se vean alterados.

En este sentido, hemos argumentado cómo la integración de las TIC ha alterado el papel de los agentes que intervienen en él, produciendo desplazamientos y cambios de poder. Mientras que el sistema se reconoce dinámico, las alteraciones se entienden positivas. En el nivel económico, la bonanza del sector turístico se observa en sus indicadores (véase Capítulo 1).

A nivel micro, las empresas identifican como uno de los cambios más sustanciales en sus operaciones la introducción del consumidor en los procesos de una manera proactiva, tanto en los productivos como en los de distribución, ambos entre sí relacionados en un entorno de servicios. Este papel viene impulsado por los canales de distribución electrónicos.

Mientras que en los capítulos anteriores se ha analizado la versión de la oferta, en este Capítulo 6 la investigación pretende obtener conocimiento y conclusiones sobre la función del consumidor turista desde su propio punto de vista, como recurso activo y como juez del sistema y de sus resultados.

La literatura revisada es escasa en aportaciones que modelen relaciones entre variables de resultados desde el punto de vista de la demanda turística online. Además, se trata fundamentalmente de investigaciones que se centran en el caso de agentes turísticos concretos y/o en el análisis de las relaciones entre las variables en el entorno virtual, sin considerar la etapa de disfrute del servicio contratado, no incluyendo así en la modelización los sentimientos y comportamientos posteriores en relación a la empresa contratada. Asimismo, cabe destacar la escueta presencia de la variable costes percibidos que, cuando han sido considerados, se han postulado como precios monetarios.

Intentando superar las limitaciones observadas, el objetivo general de esta investigación consiste en la presentación y validación de un modelo estructural con poder explicativo de las relaciones entre las variables implicadas en el proceso de compra y consumo de un servicio turístico

contratado online. Este objetivo general se concreta en objetivos de investigación relativos a la identificación de las variables, la validación de modelos de medida de los conceptos abstractos o constructos, la justificación de las relaciones entre las variables, formuladas mediante hipótesis de investigación y finalmente la validación del modelo teórico propuesto. El objetivo final es la obtención de conclusiones sobre los resultados obtenidos que proporcionan utilidad al cuerpo de conocimiento y a la gestión empresarial.

La base de datos se construye mediante la técnica de encuesta, dirigida al consumidor turista en relación a su tarea como tal en el entorno online. El contexto a estudiar es España.

### **6.2.1. Hipótesis de investigación y modelo teórico**

Las variables de demanda incluidas en el estudio son las habitualmente consideradas para el análisis de los resultados de una organización desde el punto de vista de la demanda; en este caso, trasladadas al ámbito de la contratación de un servicio turístico online: calidad percibida de la página web de la empresa turística online utilizada, los costes percibidos por el usuario, la satisfacción del consumidor y su actitud de lealtad, esto es, su nivel cognitivo como cliente del operador online.

Los consumidores quieren interactuar con las empresas. Esta actividad les convierte en co-creadores de valor (Fodor y Werthner, 2005). El papel del consumidor ha cambiado desde aislado a conectado, desde ajeno a informado, desde pasivo a activo (Prahalad y Ramaswamy, 2004). Siguiendo los indicios y el razonamiento que proporciona la literatura revisada, se espera que este incremento de la participación de los consumidores en la producción y la distribución online turística, como desarrollo de las TIC, tenga consecuencias tanto en el sector como en los mercados y en las empresas turísticas. Por ello, resulta de especial importancia medir la calidad del servicio que un intermediario online ofrece a sus clientes, ya que dicha calidad se utiliza ampliamente como una medida del juicio de los clientes en relación con la excelencia y superioridad general de una empresa o entidad (Zeithaml y Bitner, 2000) y se muestra como determinante de resultados de nivel más elevado: la

calidad percibida se define como el primer nivel de output ofrecido por las empresas que determinará en gran medida el segundo nivel o satisfacción del cliente y éste a su vez el tercero, esto es, su lealtad (Berné et al., 1996).

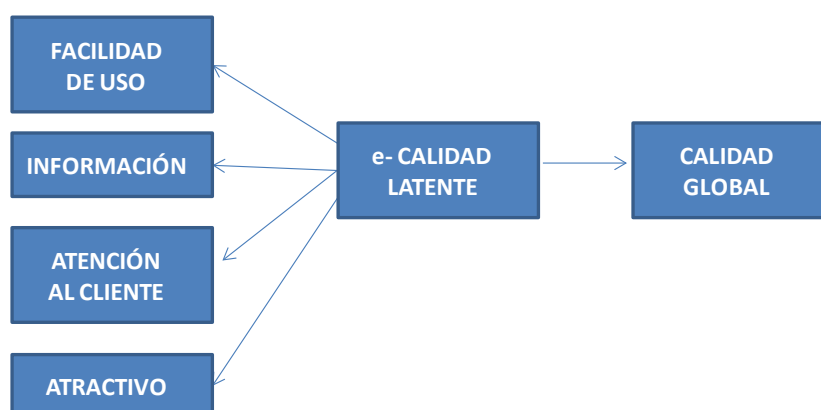
Siguiendo los antecedentes de la literatura, consideramos que la calidad percibida del soporte electrónico de la compra es una variable latente multidimensional, esto es, compuesta por dimensiones y, por lo tanto, se tratará de confirmar como una variable de segundo orden de abstracción, siendo sus indicadores los correspondientes a las dimensiones (variables de primer nivel de abstracción o de primer orden). La validación de este modelo de segundo orden se realizará mediante Análisis Factorial Confirmatorio.

Por otra parte, puesto que la calidad percibida global del servicio se limita a una apreciación global, confirmar la existencia de una relación que determine su existencia como consecuencia de valoraciones específicas de calidad de criterios/atributos del servicio contratado, es de interés para la investigación como un primer paso para construir un modelo de evaluación de la participación del consumidor turista en los procesos.

Puesto que la calidad global percibida por el usuario del servicio contratado es la evaluación de la diferencia entre las expectativas creadas en el individuo y la percepción de las características del servicio, siguiendo la definición de Parasuraman et al. (1988), la calidad de la página web de la empresa turística ha de ser una de sus variables determinantes. Cuanto mayor sea la calidad latente percibida, mayor será la calidad global percibida del servicio turístico ofrecido. De este modo, se formula la siguiente hipótesis:

*H1: “La calidad latente del servicio ofrecido en la página web turística es causa directa positiva del nivel de calidad global percibida por el usuario”.*

La confirmación de la relación hipotética vendría a mostrar el nivel de influencia de la calidad de la página web con el servicio turístico completo y a apoyar la Teoría de Confirmación de Expectativas (ver Capítulo 3), proporcionando así apoyo a la importancia de estudiar las fases del proceso de compra electrónico en relación con variables de resultados desde el punto de vista de la demanda. Este modelo estructural teórico se esquematiza en la Figura 22.

**Figura 22. Modelo causa-efecto Calidad latente-Calidad Global percibida**

Fuente: Elaboración propia.

Así, la evaluación del primer nivel de output de la oferta, ofrecido a través de la página web del operador turístico, supone un primer paso para explicar el siguiente nivel, la satisfacción del usuario electrónico. La literatura previa sobre modelización en el contexto turístico apoya esta afirmación, en un sentido positivo, esto es, una mayor calidad percibida de la página web turística, se espera que ocasione una mayor satisfacción con la experiencia mantenida (e.g. Kim y Lee, 2005; Park y Gretzel, 2007b; Barnes y Vidgen, 2014; Prado et al., 2014). De este modo, la hipótesis siguiente se formula como sigue.

*H2: “La calidad latente del soporte electrónico turístico afecta positivamente a la satisfacción del usuario”.*

Los costes que perciba el usuario online turístico, derivados de la contratación realizada de manera electrónica, son el otro elemento clave para la consecución de su nivel de satisfacción. La calidad percibida de la oferta es un componente de la definición de satisfacción, que implica una comparación entre los beneficios recibidos y los costes soportados, lo que precisa experiencia, de manera que la calidad percibida es una aproximación a la satisfacción como un sentimiento posterior al disfrute del servicio (Cronin y Taylor, 1992; Berné et al, 1996; Berné et al., 1997). Por ello, los costes soportados son el otro componente y cabe considerarlos como otra de las variables causa del nivel de satisfacción.

Los costes percibidos incluyen tanto los monetarios, relativos al precio del servicio, como los no monetarios. En las actividades productivas que implican



al consumidor, los costes no monetarios pueden resultar más importantes, tal como sugieren Hann y Terwiesch (2003) cuando hablan del mayor esfuerzo cognitivo y de oportunidad temporal a la hora de tomar decisiones de compra online. Si aceptamos que la actividad del consumidor es más activa y más determinante para el caso de los servicios online en turismo, los costes deben ser considerados.

Pese a algunas aportaciones, la inclusión de los costes en los modelos de investigación ha sido escasamente analizada en el contexto electrónico del turismo online. Sin embargo, la literatura en otros contextos ha sido más productiva. Mientras que la calidad percibida y los costes monetarios muestran una relación positiva, existen evidencias de que la relación entre los costes y la satisfacción es negativa, de manera que una mayor percepción de los costes soportados por el consumidor para el disfrute de la oferta de la empresa, dará lugar a una menor satisfacción.

Se considera generalmente aceptado que el comercio online reduce los costes de transacción (Bunduchi, 2005). En su vertiente monetaria, los costes han sido considerados por Cho y Agrusa (2006) en el contexto específico de agencias de viajes, aunque la investigación se circunscribe al estudio de la variable como determinante de percepciones de calidad de la página web de la empresa. En su estudio sobre compradores de servicios turísticos online coreanos, Kim et al. (2011) confirman el papel de los costes de transacción como determinantes directos de la satisfacción con el uso de servicios turísticos online y con efectos indirectos en la confianza y la lealtad a través de la variable satisfacción; mientras que no existe un efecto directo de los costes hacia la confianza. La relación entre costes y satisfacción es positiva, considerando la medición de los primeros de manera comparativa con los costes de transacción de operaciones offline. Ye et al. (2011) comprueban un impacto positivo del precio sobre la calidad percibida y un impacto negativo sobre el valor percibido en un contexto de hoteles.

Así, la hipótesis de trabajo se formula como sigue.

H3: *“En comparación a los costes offline, los costes percibidos de la transacción turística online afectan de manera directa y positiva a la satisfacción del usuario”.*

En diversos contextos de estudio, se demuestra que la satisfacción ocasiona un mayor nivel de intención de recompra. En el contexto del turismo online las investigaciones son más escasas y recientes; las propuestas contempladas en el Capítulo 3 de esta tesis, son las de Park et al. (2007), Bai et al. (2008), Kim et al. (2011), Barnes et al. (2014) y Prado et al. (2014). Excepto en el trabajo de Bai et al. (2008), el resto observan una relación positiva entre la satisfacción con el servicio turístico contratado online y la lealtad. Si bien, en el trabajo de Kim et al. (2011), la variable lealtad se mide como la lealtad a la opción de compra de productos turísticos online frente a la compra en establecimiento localizado.

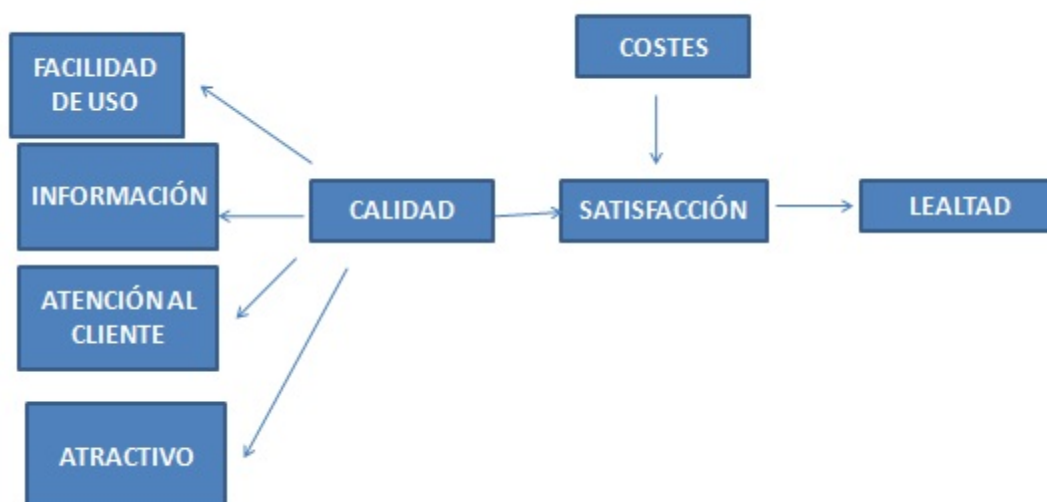
En el modelo de Bai et al. (2008), la satisfacción de los visitantes de páginas web de viaje no resulta variable mediadora de la intención de realizar compra online, mientras que sí existe una relación directa entre la calidad percibida de las páginas web y la voluntad de contratar viajes online. Si bien, se trata de satisfacción con la decisión tomada de visita de la web de viajes, no de contratación, y la variable sobre voluntad de compra es hacia una compra de viajes a través del medio virtual, en general.

Con todo, nuestra hipótesis se formula como sigue.

H4: *“La satisfacción del consumidor online turístico afecta positivamente a su intención de recompra (lealtad)”*.

Las relaciones que postulan las hipótesis H2, H3 y H4 se incluyen en un modelo teórico estructural de las relaciones entre las variables implicadas en el proceso de compra del consumidor turista online e-PECOT. Este modelo se presenta en la Figura 23 y será sometido a contraste a través de SEM.

**Figura 23. Modelo teórico e-PECOT**



### 6.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La metodología de análisis utiliza la técnica de encuesta. Elaboramos así un cuestionario estructurado para obtener la información necesaria para el contraste de las hipótesis de trabajo y el modelo teórico propuesto. La base de datos será utilizada para el contraste de hipótesis de trabajo y distintos modelos teóricos.

El cuestionario se dirige al consumidor de viajes online que responde sobre su última experiencia de consumo. Las cuestiones se diferencian en 4 cuestiones de identificación de género, edad, nivel de estudios y comunidad autónoma de residencia; y 11 cuestiones sobre la última transacción online en servicios turísticos realizada por el encuestado. Primero, una pregunta filtra aquéllos encuestados que han contratado alguna vez servicios turísticos online. A continuación, se pide opinión sobre nivel de uso del canal online para contratar servicios turísticos, la empresa online más utilizada, la última empresa con la que se ha contratado, tiempo de experiencia acumulado con la misma, tiempo de permanencia en la página de este servicio online, gasto aproximado de la última compra, frecuencia de uso y gasto anual aproximado en compras online de servicios turísticos. Finalmente, se pide nombrar otras empresas de servicios turísticos online que se conozcan. El siguiente grupo de preguntas se

dirige a obtener información sobre la experiencia del usuario con la última empresa contratada online. 35 cuestiones solicitan evaluación del último servicio contratado, experiencia del usuario en relación a la co-creación de valor, calidad percibida, costes percibidos y nivel de lealtad actitudinal. A continuación, un grupo de preguntas piden opinión sobre elementos de mejora de los servicios turísticos online, capaces de incrementar su uso destinado a la compra. Se incluyen aquí cuestiones comparativas entre la experiencia online y la offline.

Las preguntas de opinión del encuestado se miden a través de escalas de diferencial semántico de 11 puntos, desde 0 (opción menos favorable) hasta 10 (opción más favorable: completamente adecuado, muy fácil, mucho más bajos, completamente satisfactorio, sí-siempre) con la propuesta proporcionada. Los extremos de la escala se describen con adjetivos que varían en función del enunciado (ver Anexo 6).

La medición de la calidad percibida de la página web incluye las dimensiones más nombradas en la literatura (ver Capítulo 3), tres de ellas relativas a calidad utilitaria: facilidad de uso, información proporcionada por la página y atención al cliente; y una dimensión relativa a calidad hedónica, que se mide con un indicador de atractivo de la web. Pese a que en el trabajo de Park et al. (2007) la variable hedónica relativa al atractivo visual no resulta determinante de la satisfacción con las agencias de viaje online, estimamos importante incluir una medición de calidad hedónica de la calidad de la página web.

El Cuadro 16 recoge los indicadores de las variables de demanda turística online consideradas en el modelo así como las referencias utilizadas como base para los enunciados.

Se considera la población del estudio formada por todos aquellos individuos en España que hayan contratado en alguna ocasión un servicio turístico a través de la red, es decir, en el canal de distribución online del servicio.

## Cuadro 16. Criterios e indicadores del cuestionario

| FACILIDAD DE USO   |   |
|--|---|
| El nivel de facilidad del acceso a la web de la empresa  |   |
| La posibilidad que la empresa le ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido  |   |
| La claridad percibida (facilidad de identificación) sobre los servicios y productos de la empresa en su web  | Kaynama y Black (2000), Donthu (2001), Jeong y Lambert (2001), Madu y Madu (2002), Kim y Lee (2004), Kim et al. (2005), Park et al. (2007)                |
| La precisión (ausencia de ambigüedad) de la definición de servicios y productos en la web de la empresa  |   |
| Las modalidades de pago de las compras ofrecidas por el servicio on-line   |   |
| Si ha combinado productos en su última transacción o en otras anteriores con esta empresa, la tarea que usted tiene que realizar para conseguir la combinación que desea |   |
| El tiempo que ha empleado en cerrar la compra  |   |
| INFORMACIÓN PROPORCIONADA  |   |
| La información que le ha proporcionado empresa, vía online, para la realización de su compra   | Kaynama y Black (2000), Chu (2001), Jeong y Lambert (2001), Madu y Madu (2002), Kim y Lee (2004), Kim et al. (2005), Park et al. (2007)                   |
| La información que le proporciona la web de la empresa, sobre las características del servicio turístico contratado (viaje, hotel, alquiler de coches...)                |   |
| La variedad (las distintas alternativas) de productos-servicios turísticos online (diferentes líneas, diferentes hoteles, ..) ofrecida por la empresa                    |   |
| ATENCIÓN AL CLIENTE  |   |
| El envío de la confirmación de reservas, bonos y/o facturas por parte de la empresa  | Kaynama y Black (2000), Madu y Madu (2002), Kim y Lee (2004), Kim et al. (2005), Park et al. (2007)   |
| El procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line contratado  |   |
| El sistema de atención al cliente y/o de quejas y reclamaciones disponible en la web de la empresa   |   |
| La política de privacidad y seguridad seguida por el servicio on-line donde ha comprado, con respecto a sus datos como cliente   |   |
| ATRACTIVO  |   |
| El atractivo de la web   | Kaynama y Black (2000), Sigala y Sakellariadis (2004), Kim et al. (2005), Bauer et al. (2006), Urban et al. (2009), García y Garrido (2013), Sauro (2015) |
| COSTES   |   |
| Los precios de este servicio on-line, en relación a las compras mediante otros canales off-line (p.ej. agencias de viaje tradicionales, hoteles,...)                     |   |
| Los precios de este servicio on-line, en relación a otros servicios on-line similares  | Arrondo et al. (2002), Berné et al. (2005), Kim et al. (2011)   |
| En comparación con el caso offline, el esfuerzo que realizo en el proceso de compra online   |   |
| SATISFACCIÓN   |   |
| La satisfacción global con esta última compra de servicios turísticos realizada on-line  | Arrondo et al. (2002), Berné et al. (2005), Kim et al. (2011)   |
| Su experiencia de compra online a lo largo del tiempo con esta empresa (satisfacción acumulada)  |   |
| LEALTAD  |   |
| En el futuro, seguiré utilizando este servicio turístico on-line   | Arrondo et al. (2002), Berné et al. (2005), Kim et al. (2011)   |
| Recomendaría este servicio on-line   |   |

La distribución del cuestionario y la selección de la muestra se encargan a una empresa especializada en estudios de mercado que cuenta con un panel de datos<sup>1</sup>.

### **6.3.1. Requisitos de la muestra y ficha técnica**

El trabajo de campo se realiza en octubre de 2012. El número de cuestionarios válidos entregados por la empresa encargada del trabajo de campo es de 408. Los rasgos generales de la muestra indican un reparto similar entre hombres y mujeres, un porcentaje mayor del 70% de individuos mayores de 30 años y un nivel de estudios superiores en más de la mitad de la muestra. Madrid, Cataluña y Andalucía son las comunidades más presentes.

Estas cuotas se solicitaron a priori a la empresa por cumplir con las especificaciones observadas en la definición del Perfil del Consumidor Online realizada por Pascual et al. (2011), quien descubre la edad, género y nivel de estudios como variables determinantes a la hora de realizar compras en Internet. Igualmente, Kim et al. (2005) miden la calidad del e-servicio, la satisfacción y la intención de compra del usuario del contexto turístico online, utilizando una muestra de conveniencia en la que el porcentaje de hombres y mujeres es similar, resultando el intervalo de edad más determinante el de 28 a 37 años y donde el grado de estudios resulta un factor relevante, contando su muestra con más de un 60% de individuos con estudios universitarios.

El informe de Familitur del año 2012 detalla además que la propensión a viajar aumenta a medida que lo hace la formación del cabeza de familia. Así, se pasa del 28,8% de hogares viajeros, donde el cabeza de familia no tiene estudios, a un 87% de hogares donde éste cuenta con estudios superiores. El 42,5% de los individuos sin estudios es viajero, mientras que este porcentaje aumenta hasta el 78,1% cuando se trata de personas con estudios superiores.

El informe destaca también la no observación de diferencias entre sexos a la hora de viajar; tanto varones como mujeres presentan porcentajes muy similares en torno a la media. En relación al perfil socio-demográfico, cerca del 40% de los individuos viajeros cuenta con 45 años o más. Además, las comunidades españolas de origen de los individuos que más viajes realizan

---

<sup>1</sup><https://es.toluna.com/> TolunaGroup opera a nivel mundial.

son, Madrid, Cataluña y Andalucía, siendo estas comunidades las más presentes en nuestra muestra (más del 50%)<sup>2</sup>.

A continuación, presentamos la ficha técnica del trabajo de campo (Cuadro 17).

**Cuadro 17. Ficha Técnica del trabajo de Campo**

|  |  |
|--|--|
| <b>Ámbito Geográfico</b>                 | Nacional (España)  |
| <b>Elemento muestral</b>                 | Residentes en España que hayan realizado una compra online de servicios turísticos |
| <b>Método de recogida de información</b> | Cuestionario online  |
| <b>Tipo de muestreo</b>                  | De conveniencia por cuotas   |
| <b>Tamaño de la muestra</b>              | 408  |
| <b>Fecha de realización</b>              | Octubre, 2012  |

### 6.3.2. Análisis Descriptivo de los datos

Las características de la muestra se encuentran en la Tabla 15. Los hombres son un 50,7% y las mujeres un 49,3%. Los consumidores que han hecho más uso de Internet como medio para comprar sus viajes, son en un 51,9% personas con estudios universitarios o estudios más avanzados. Esto resulta coherente con las conclusiones alcanzadas por Pascual et al. (2011), en las que los individuos con menor nivel de estudios resultan los menos proclives a la utilización del canal online. Casi la mitad de la muestra tiene entre 31 y 55 años, y la otra mitad se distribuye de forma similar entre el segmento más joven, entre 18 y 30 años, y el segmento de más edad, mayor de 55 años.

En cuanto a la procedencia geográfica de los encuestados, el mayor peso por comunidad autónoma corresponde a Madrid (19,6%), Cataluña (18,1%), Andalucía (14,5%) y Comunidad Valenciana (10%), lo que se corresponde con la distribución de la población en España y refuerza el estudio de campo realizado.

<sup>2</sup> El informe de Egatur de septiembre de 2015 reafirma esta observación.

**Tabla 15. Características de la Muestra**

| Sexo               |       | Nivel de Estudios                      |       |
|--------------------|-------|--|-------|
| Hombre             | 50,7% | Educación primaria                     | 1,5%  |
| Mujer              | 49,3% | Educación secundaria (ESO)             | 6,6%  |
| Edad               |       | Bachillerato                           | 19,1% |
| Entre 18 y 30 años | 28,2% | Estudios Universitarios no completados | 10,5% |
| De 31 a 55 años    | 46,6% | Diplomatura / Licenciatura / Master /  |       |
| Más de 55 años     | 25,2% | Estudios de postgrado/Doctorado        | 51,9% |
|                    |       | Formación profesional (Grado Medio)    | 2,2%  |

### 6.3.2.1. Sobre la última transacción online de servicios turísticos

El nivel de uso del canal online frente al tradicional para contratar servicios turísticos se distribuye en la muestra entre un 13% de individuos que sólo utiliza la tecnología de internet a estos efectos, hasta un 13,7% que la utiliza relativamente (aproximadamente se trata de un 40% más de las compras).

Los encuestados detallaron un total de 62 empresas diferentes como las más utilizadas para la contratación online de servicios turísticos (Cuadros 31 y 32). De los 380 individuos (93,14% de la muestra) que han proporcionado dicha información, las más utilizadas por orden de frecuencia son: Booking (14,5%), edreams (10,8%), El Corte Ingles (10,3%) y Rumbo (7,1%). El estudio de Sarmiento (2016) coincide en Booking, Edreams y Rumbo, como las agencias de viaje online más nombradas por los encuestados en el mismo contexto geográfico de estudio (España).

Estos datos resultan coherentes, comparados con la situación de concentración del sector: el Top 5 del Ranking Hosteltur de Agencias Online está liderado por dos mega-grupos producto de fusiones internacionales (Odigeo-eDreams y Bravofly-Rumbo), mientras que la española Logitravel experimentó uno de los mayores crecimientos, hecho que también queda reflejado en nuestra muestra, donde Logitravel aparece dentro del segundo grupo de empresas más utilizadas. El primer lugar del Ranking Hosteltur lo ocupa el grupo eDreamsOdigeo, compuesto por las online europeas eDreams, GoVoyages, Opodo y Travellink. El grupo está liderado por la española eDreams, siendo el 60% de las ventas procedentes de España, Francia e Italia.



En segundo lugar, está otro grupo producto de una fusión entre agencias online europeas. Se trata de Bravofly-Rumbo, que facturó 1.051 millones de euros en 2013, con un crecimiento del 16% sobre 2012, suponiendo Rumbo el 50% de estas ventas aproximadamente. En este Ranking también aparece la enseña Atrapalo, que en nuestra muestra ocupa el quinto lugar, por encima de Logitravel.

Un 98,04% de los encuestados proporciona información sobre la última contratación realizada (viaje, estancia, alquiler, combinado,...). Las empresas más nombradas por los encuestados son: Booking (14,2%), El Corte Inglés (9,3%) y Rumbo (8,8%), Edreams+ Opodo ( $8,5\% + 0,3\% = 8,8\%$ ). El Corte Inglés es la segunda opción frente al tercer puesto que ocupaba en la pregunta anterior. Además de agencias de viaje, en un total de 313 encuestas, los encuestados señalan otros dos tipos de empresas con las que han contratado partiendo de su página web. Son proveedores y buscadores, 67 y 28 respectivamente. La mitad de la muestra es cliente de la empresa con la que contrató el último servicio durante un periodo superior a 2 años. De este modo, la muestra contiene tantos casos de uso de canal directo como de canal indirecto.

En cuanto al tiempo de permanencia en la página, se observa que la mayoría navega durante un tiempo máximo de 60 minutos (89,2% de la muestra). Aproximadamente la mitad menos de 30 minutos y la otra mitad entre 30 y 60 minutos.

El gasto medio de la última transacción es de 537,3 euros (gasto máximo de 40.000). En el último año, el gasto acumulado medio es de 1.216,36 euros (máximo de 20.000).

Se le solicita al encuestado que indique cuántas veces de sus últimas 10 compras lo hizo la última empresa en la que compro en la última vez. La respuesta ofrece así una aproximación a un índice de fidelidad del individuo como cliente de esa empresa, que viene asimismo a indicar experiencia acumulada con el servicio. La distribución de la variable ofrece una forma creciente, con un máximo en el caso del 80% de las veces, y valores más altos entre el 50 y el 80%.

A continuación se procede a realizar un análisis descriptivo de la información recogida en el resto del cuestionario. Para ello, se calculan la media, el valor máximo y las desviación típica. Posteriormente, con el objeto de analizar si estadísticamente ese valor medio es diferente al valor central de la escala, el valor cinco en este caso, se procede a realizar el correspondiente contraste de medias, prueba T, para una muestra cuyo valor predeterminado es cinco.

En la Tabla 16 se muestran los principales valores obtenidos, los cuales son estadísticamente iguales o mayores que el punto medio de la escala empleada. De forma generalizada, observamos valores medios bastante altos, superando en todos los casos el valor 7, salvo en la pregunta relacionada con el procedimiento de cancelación donde el valor medio se sitúa en 6,92.

La facilidad de acceso a la página web y el envío de la confirmación de la reserva son dos de las variables con valores medios más elevados (8,15 y 8,12 respectivamente). También destacamos como variables relevantes la información facilitada por la empresa vía online (valor medio 7,83), la información facilitada por la empresa sobre las características del servicio contratado (valor medio 7,66), la precisión de la definición de los servicios (valor medio 7,40) y la claridad sobre los servicios y productos de la empresa (valor medio 7,70). Cuatro variables relacionadas con la transparencia e información de las empresas son valoradas por el turista de manera positiva, y lo que avisa de un camino en el que las empresas deberían centrar esfuerzos. Estos resultados concuerdan con los obtenidos desde los análisis cualitativo y cuantitativo desde el punto de vista de la oferta, donde las empresas consideraban que la inclusión de las TIC les permitía mejorar su gestión interna y los servicios ofrecidos al consumidor como pueden ser, por ejemplo, los métodos de pago, que obtienen una valoración alta (valor medio 7,70); el cliente quiere poder elegir entre diferentes alternativas también a la hora de realizar el pago y no sólo a la hora de seleccionar el producto o servicio turístico.

**Tabla 16. Análisis descriptivo**

|  | Máximo | Media | Desviación típica |
|--|--------|-------|-------------------|
| P1. El nivel de facilidad del acceso a la web de la empresa  | 10     | 8,15↑ | 1,595             |
| P2. La posibilidad que la empresa le ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido  | 10     | 7,20↑ | 1,794             |
| P3. La claridad percibida (facilidad de identificación) sobre los servicios y productos de la empresa en su web  | 10     | 7,70↑ | 1,625             |
| P4. La precisión (ausencia de ambigüedad) de la definición de servicios y productos en la web de la empresa  | 10     | 7,40↑ | 1,747             |
| P5. Las modalidades de pago de las compras ofrecidas por el servicio on-line   | 10     | 7,66↑ | 1,768             |
| P6. Si ha combinado productos en su última transacción o en otras anteriores con esta empresa, la tarea que usted tiene que realizar para conseguir la combinación que desea | 10     | 7,20↑ | 1,698             |
| P7. El tiempo que ha empleado en cerrar la compra  | 10     | 7,81↑ | 1,656             |
| P8. La información que le ha proporcionado empresa, vía online, para la realización de su compra   | 10     | 7,83↑ | 1,552             |
| P9. La información que le proporcionaba la web de la empresa, sobre las características del servicio turístico que ha contratado (viaje, hotel, alquiler de coches...)       | 10     | 7,66↑ | 1,624             |
| P10. La variedad (las distintas alternativas) de productos-servicios turísticos online (diferentes líneas, diferentes hoteles, ..) ofrecida por la empresa                   | 10     | 7,57↑ | 1,702             |
| P11. El envío de la confirmación de reservas, bonos y/o facturas por parte de la empresa   | 10     | 8,12↑ | 1,646             |
| P12. El procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line contratado   | 10     | 6,92↑ | 2,151             |
| P13. El sistema de atención al cliente y/o de quejas y reclamaciones disponible en la web de la empresa  | 10     | 7,14↑ | 1,965             |
| P14. La política de privacidad y seguridad seguida por el servicio on-line donde ha comprado, con respecto a sus datos como cliente  | 10     | 7,80↑ | 1,677             |
| P15. El atractivo de la web  | 10     | 7,45↑ | 1,486             |
| P16. La satisfacción global con esta última compra de servicios turísticos realizada on-line   | 10     | 7,85↑ | 1,691             |
| P17. Su experiencia de compra online a lo largo del tiempo con esta empresa (satisfacción acumulada)   | 10     | 7,89↑ | 1,640             |
| P18. En el futuro, seguirá utilizando este servicio turístico on-line  | 10     | 7,86↑ | 1,729             |
| P19. Recomendaría este servicio on-line  | 10     | 8,14↑ | 1,685             |
| P20. Los precios de este servicio on-line, en relación a las compras mediante otros canales off-line (p.ej. agencias de viaje tradicionales, hoteles,..)                     | 10     | 7,39↑ | 1,624             |
| P21. Los precios de este servicio on-line, en relación a otros servicios on-line similares   | 10     | 7,15↑ | 1,614             |
| P22. En comparación con el caso offline, el esfuerzo que realizo en el proceso de compra online  | 10     | 7,47↑ | 1,933             |

↑ Estadísticamente por encima del punto medio de la escala (5) (Con una confianza del 95%)

El sistema de atención al cliente (media 7,14) y el procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line (media 6,92) obtienen la menor valoración. Estos resultados apoyan las conclusiones del estudio cualitativo, que informaban que una mayoría de los entrevistados consideraba que el entorno online, y con ello la separación espacial, dificulta la atención al cliente desde el punto de vista de la cercanía que puede proporcionar mejor el contacto personal. Además, como ya se adelantaba, la confianza juega un papel fundamental en las relaciones de mercado, ya que influye en la satisfacción y la lealtad del consumidor hacia la empresa (Sirdeshmukh et al., 2002). Ello se intensifica en entornos online: si las actividades de venta se llevan a cabo a través de Internet, los mayores riesgos asociados al proceso de compra en este canal convierten la confianza del consumidor en un aspecto clave de su intención de compra (Urban et al., 2009). Por ello, resulta interesante el dato obtenido (media 7,80), relativo a la política de privacidad y seguridad con respecto a los datos del cliente. También cabe destacar la variable recomendación del sitio (valor medio 8,12), ya que refleja una confianza evidente en el sitio contratado, y, además, puede ayudar en la prescripción del sitio a otros potenciales clientes.

La posibilidad que la empresa ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido obtiene un valor medio de (7.20), siendo uno de los ítems con valoración más baja de todos los preguntados, lo cual deja entrever que el usuario desearía poder combinar aun más los productos turísticos y participar más activamente en el proceso de compra. Este hecho queda reforzado con la valoración de la cuestión P6, donde el consumidor considera (valor medio 7.20) la sencillez para las combinaciones que desea, así como la cuestión P10 (valor medio 7,57), donde queda reflejado que el consumidor valora positivamente disponer de más y diferentes alternativas a la hora de contratar en un sitio web específico.

Por otro lado, uno de los principales efectos de la transacción a través de Internet es la reducción general de los costes de transacción (Dyer, 1997). Por lo tanto, desde el enfoque de los costes de transacción, el comercio electrónico genera valor para el consumidor. En este sentido, los encuestados consideran (7,39 de valor medio) que los precios que obtienen en la compra de un servicio

turístico online son notablemente más económicos que en la opción offline. También consideran que la opción online que han elegido es mejor que otras opciones online disponibles, con una valoración superior a 7 (media 7,15). Por lo tanto, se podría afirmar que existe una percepción positiva sobre su selección de compra. Dentro del análisis de costes, también tenemos que analizar los costes sólo relacionados con el precio, sino también los medidos en términos de tiempo y esfuerzo. De acuerdo a estos conceptos, se observan valores medios mayores que el punto medio de la escala empleada, para ambos casos. En cuanto al tiempo empleado para cerrar la compra se obtiene un valor medio de 7,81, lo que refleja que el usuario está notablemente satisfecho con el tiempo que le ha llevado realizar la compra en comparación con el resultado obtenido aunque quede margen de crecimiento. Del mismo modo, también se observa un valor medio significativo (7,47) para la variable esfuerzo del cliente cuando compara el caso offline con el online, obteniendo que la opción online le requiere un menor esfuerzo, lo que valora positivamente.

El atractivo de la web es considerado por Bauer et al. (2006) como uno de los componentes de la calidad utilitaria de los servicios on-line. En este sentido, los encuestados consideran atractiva la página web donde realizaron su última compra (media 7,45), justificando en cierto modo por qué eligieron esa página web en lugar de otra de la competencia. Además, la familiaridad con el diseño de un sitio Web requiere el aprendizaje de los clientes; una vez que este aprendizaje ha comenzado, inhibe a los mismos a cambiar de página, ya que su aprendizaje tendría que empezar de nuevo (Smith et al., 1999). Esto se ve reforzado con la posibilidad de personalización en el uso que ofrecen las páginas Web.

Por otro lado, la satisfacción global con la última compra de los encuestados se cubre en la media notablemente (valor de 7,85). Lo mismo ocurre para la satisfacción a largo plazo, que mejora el resultado (media 7,89), con la intención de repetir la compra con la misma empresa online (7,86) y con la recomendación de dicha empresa (8,14).

Cada vez los consumidores sofistican más sus expectativas respecto a las empresas, aumentando sus exigencias sobre el resultado del servicio (Bigne et

al., 2010). En este sentido, los determinantes para elegir una agencia online u otra son principalmente la facilidad de acceso a la web con la valoración más elevada (8,15), y más garantías de cambio y devolución (8,12), aspectos relacionados con la seguridad y privacidad (valor medio 7,8) y la información facilitada por la empresa, tanto en cuanto a variedad como en precisión. En contrapunto, vemos cómo los clientes consideran que se podría mejorar en términos de cancelación y atención de quejas y reclamaciones. Esto deja una puerta abierta a las empresas en cuanto a puntos en los que mejorar de cara a incrementar la satisfacción global del cliente y lealtad futura, lo que puede traducirse en futuras compras y recomendaciones positivas que puedan ser vistas por otros clientes o usuarios.

A continuación, se analiza las diferencias existentes entre la valoración de las distintas variables, en función de si la última transacción online realizada por el consumidor fue en un buscador (G1), en una agencia de viajes online (G2), o en un proveedor turístico (G3) (Tabla 17). Para ello, se realiza un análisis de diferencia de medias de los distintos grupos. De acuerdo a este análisis, se observa que la variable facilidad de acceso es la más valorada del grupo de variables relativas a percepciones de la página web para el caso de las agencias de viajes (valor medio 8,20), y muy valorada en el caso de los proveedores (valor medio 8,28). El valor medio es más bajo para el caso de los buscadores (valor medio 7,30), aunque es una de las variables mejor valoradas dentro del grupo. Se trata pues de un aspecto en el que los buscadores pueden mejorar y cuyas diferencias resultan significativas al comprarlas con el grupo G2 o G3. De igual manera se comporta la variable de envío de confirmación, donde existen diferencias significativas entre grupo de buscadores (valor medio 7,18) y el grupo de agencias de viajes (valor medio 8,17) y de proveedores (valor medio 8,30), pero no entre proveedores y agencias de viajes, cuyas medias no son estadísticamente diferentes.

**Tabla 17. Comparación de medias entre grupos**

|  | Media G1 | Media G2 | Media G3 | F     | Sig.  | Dif. Grupos |
|--|----------|----------|----------|-------|-------|-------------|
| P1. El nivel de facilidad del acceso a la web de la empresa  | 7,30     | 8,20     | 8,28     | 4,303 | 0,014 | 1-2; 1-3    |
| P2. La posibilidad que la empresa le ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido  | 6,68     | 7,32     | 6,88     | 2,786 | 0,063 |             |
| P3. La claridad percibida (facilidad de identificación) sobre los servicios y productos de la empresa en su web  | 7,29     | 7,79     | 7,46     | 2,065 | 0,128 |             |
| P4. La precisión (ausencia de ambigüedad) de la definición de servicios y productos en la web de la empresa  | 7,43     | 7,42     | 7,28     | ,182  | 0,834 |             |
| P5. Las modalidades de pago de las compras ofrecidas por el servicio on-line   | 7,18     | 7,72     | 7,60     | 1,238 | 0,291 |             |
| P6. Si ha combinado productos en su última transacción o en otras anteriores con esta empresa, la tarea que usted tiene que realizar para conseguir la combinación que desea | 6,61     | 7,32     | 6,81     | 3,329 | 0,037 | 1-2; 1-3    |
| P7. El tiempo que ha empleado en cerrar la compra  | 7,00     | 7,86     | 7,94     | 3,741 | 0,025 | 1-2; 1-3    |
| P8. La información que le ha proporcionado empresa, vía online, para la realización de su compra   | 7,14     | 7,91     | 7,75     | 3,262 | 0,039 | 1-2; 1-3    |
| P9. La información que le proporcionaba la web de la empresa, sobre las características del servicio turístico que ha contratado (viaje, hotel, alquiler de coches...)       | 7,25     | 7,71     | 7,60     | 1,087 | 0,338 |             |
| P10. La variedad (las distintas alternativas) de productos-servicios turísticos online (diferentes líneas, diferentes hoteles, ..) ofrecida por la empresa                   | 7,32     | 7,71     | 7,03     | 4,618 | 0,010 | 2-3         |
| P11. El envío de la confirmación de reservas, bonos y/o facturas por parte de la empresa   | 7,18     | 8,17     | 8,30     | 5,200 | 0,006 | 1-2; 1-3    |
| P12. El procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line contratado   | 6,72     | 7,01     | 6,55     | 1,126 | 0,326 |             |
| P13. El sistema de atención al cliente y/o de quejas y reclamaciones disponible en la web de la empresa  | 6,56     | 7,29     | 6,69     | 3,331 | 0,037 | 1-2; 2-3    |
| P14. La política de privacidad y seguridad seguida por el servicio on-line donde ha comprado, con respecto a sus datos como cliente  | 7,08     | 7,88     | 7,71     | 2,908 | 0,056 |             |

**Continuación Tabla 17. Comparación de medias entre grupos**

|  | Media G1 | Media G2 | Media G3 | F     | Sig.  | Dif. Grupos |
|--|----------|----------|----------|-------|-------|-------------|
| P15. El atractivo de la web  | 7,04     | 7,57     | 7,07     | 4,293 | 0,014 | 1-2; 2-3    |
| P16. La satisfacción global con esta última compra de servicios turísticos realizada on-line   | 7,11     | 7,95     | 7,70     | 3,576 | 0,029 | 1-2         |
| P17. Su experiencia de compra online a lo largo del tiempo con esta empresa (satisfacción acumulada)   | 7,32     | 7,99     | 7,65     | 2,981 | 0,052 |             |
| P18. En el futuro, seguirá utilizando este servicio turístico on-line  | 7,41     | 7,90     | 7,83     | 1,035 | 0,356 |             |
| P19. Recomendaría este servicio on-line  | 7,50     | 8,24     | 7,96     | 3,041 | 0,049 | 1-2         |
| P20. Los precios de este servicio on-line, en relación a las compras mediante otros canales off-line (p.ej. agencias de viaje tradicionales, hoteles,..) | 6,93     | 7,49     | 7,12     | 2,620 | 0,074 |             |
| P21. Los precios de este servicio on-line, en relación a otros servicios on-line similares   | 6,89     | 7,21     | 6,95     | 1,075 | 0,342 |             |
| P22. En comparación con el caso offline, el esfuerzo que realizo en el proceso de compra online  | 6,89     | 7,59     | 7,15     | 2,835 | 0,060 |             |

\*Siendo G1: Buscadores, G2: Agencias de Viajes y G3: Proveedores



Respecto a la información proporcionada por la web sobre las características del producto, las agencias de viajes online son las que consiguen una mejor valoración (media 7,91), más elevada que la de los proveedores (media 7,75). Ambos grupos tienen medias significativamente diferentes respecto a los buscadores (media 7,14). Estos datos son coherentes con la literatura revisada cuyos resultados apuntaban que el contenido de la información consigue un mayor efecto significativamente positivo en la satisfacción tanto para los proveedores online como para las agencias online. Esto es importante para atraer y retener a los clientes, ya que influye también en sus intenciones de compra (Standing, 2000; Chu, 2001; Jeong y Lambert, 2001).

Otras dos variables muy relacionadas con la anteriormente comentada son las relativas a la variedad de alternativas y a la facilidad de combinar dichas alternativas. En ambos casos el grupo de las agencias de viajes es el que obtiene una valoración media más elevada (valor medio 7,71 para la variedad y valor medio de 7,32 para la facilidad de combinar). En el caso de la variedad, son las agencias de viajes las que obtienen una diferencia significativa respecto a los proveedores (valor medio 7,03), lo cual resulta coherente con las condiciones del proveedor, que está más limitado en cuanto a ofertas y productos. Para la variable relativa a la combinación de productos, la tarea se percibe más complicada para el caso de los buscadores (valor medio 6,61) y los proveedores (valor medio 6,81), probablemente una consecuencia de la menor variedad de producto percibida. El consumidor tiene menos posibilidades, por ejemplo, de organizar un viaje completo (hotel + vuelo + coche) para los casos de buscadores y proveedores, ya que normalmente los primeros son de una categoría concreta (buscadores de hoteles, buscadores de vuelos, etc...) y los segundos lo son de un tipo de producto/servicio.

En cuanto al tiempo empleado el consumidor se muestra menos satisfecho para el caso de las páginas web de los buscadores (valor medio 7), en relación al caso de las agencias (valor medio 7,86) y de los proveedores (valor medio 7,94), cuyos valores medios no resultan diferentes estadísticamente. Este resultado puede deberse a que, a priori, un buscador puede basarse en un ahorro de precio y de tiempo como ventaja respecto a los

otros dos grupos, ya que cuenta con toda la información de su servicio y puede eludir el trabajo de búsqueda en varias páginas web. Así, las expectativas sobre el tiempo invertido pueden ser más altas que para el caso de los otros dos grupos.

El sistema de atención al cliente y/o quejas es la variable donde los buscadores obtienen su valoración más baja (valor medio 6,56), seguido de cerca por los proveedores (valor medio 6,69). Consiguen mejor valoración media las agencias de viajes (valor media 7,29). Este resultado tiene implicaciones para la gestión de los buscadores, ya que muestra que es un punto en el que, sobre todo este grupo, podría mejorar

El atractivo de la web, variable de calidad hedónica, obtiene para todos los grupos un valor superior a 7, valor de notable en la escala empleada. El valor más alto lo obtienen las agencias de viajes (valor medio 7,57), respecto a los buscadores y los proveedores. Este dato pone de manifiesto que, a pesar de que en estudios anteriores las variables relacionadas con el atractivo web no obtenían valores significativos, ya son consideradas de importancia en la percepción de la calidad global de una web por parte del consumidor turista.

La variable satisfacción global presenta valores elevados para todos los grupos, existiendo diferencias significativas entre las agencias de viajes online (valor medio 7,95) y los buscadores (7,11). Esto resulta coherente con los resultados obtenidos en la pregunta de la recomendación del servicio donde las agencias obtienen su valor más alto (valor medio 8,24), significativamente diferente respecto a los buscadores (valor medio 7,50). Parece así que los buscadores no tienen suficiente desarrollo en cuanto a producto ó atención al cliente. Esto puede deberse en parte a que son un agente de incorporación más reciente al sistema. Otra causa puede encontrarse en que es habitual que los buscadores no ofrezcan la finalización de la contratación, y por tanto luego hay que incrementar los pasos a realizar por parte del consumidor para una misma compra, esto es, le supone una mayor inversión de recursos.

### **6.3.3. Estructura dimensional de las variables**

En este apartado se trata de identificar la estructura subyacente para cada una de las dimensiones propuestas. Desde el punto de vista empírico, la existencia de estructuras subyacentes permitirá resumir la información en un número menor de variables. La revisión de la literatura sirve a la identificación de las variables propuestas y permite apoyar la validez de contenido de los indicadores seleccionados para cada una de las variables.

El análisis se divide en sub-epígrafes en los que se procede a valorar la adecuación de los correspondientes modelos de medida en términos de constructos unidimensionales. El primer análisis se dirige a la validación empírica de los modelos de medida de las diferentes dimensiones de la calidad latente de la página web. A continuación se realizará el mismo ejercicio para las variables costes percibidos, satisfacción y lealtad. Para ello, se realizan análisis factoriales confirmatorios. Estos análisis permiten juzgar la adecuación de la estructura detectada.

Tras confirmar los correspondientes modelos de medida a través del análisis de sus estadísticos e índices de bondad de ajuste global, se procede a testar las relaciones entre las dimensiones. La metodología SEM de ecuaciones estructurales es la que procede en estos casos.

#### **6.3.3.1. Modelo de medida de Facilidad de Uso**

Siete indicadores se consideran dentro de la estructura dimensional subyacente en el criterio Facilidad de uso (P1 a P7). Tras el correspondiente Análisis de Componentes Principales, con rotación Varimax, se obtiene un componente que explica el 59,55% de la varianza (Tabla 18). Este componente (F1), que agrupa los 7 ítems propuestos, puede ser denominado Facilidad de Uso, ya que los ítems que la componen se refieren a los conceptos de funcionalidad, accesibilidad del sitio web, consistencia y navegación efectiva, capacidad de búsqueda y búsqueda de productos y servicios deseados.

Si un sitio web es difícil de navegar y consume mucho tiempo del cliente, se aleja de las expectativas y puede provocar frustración. Por lo tanto, la facilidad de uso es una dimensión que se refiere al grado en que los clientes

online piensan que el uso del sitio Web no conllevará un esfuerzo adicional (Donthu, 2001; Loiacono, Watson y Goodhue, 2002; Schaik y Ling, 2005).

El análisis de fiabilidad de la correspondiente escala se evalúa por medio del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach que alcanza un valor de 0,885, (superior a 0.6), lo que nos permite aceptar la fiabilidad de las escalas propuestas (Nunnally, 1978).

**Tabla 18. Facilidad de Uso. Factorial Exploratorio**

|   | F1 Cargas factoriales |
|---|-----------------------|
| P1 El nivel de facilidad del acceso a la web de la empresa  | 0,719                 |
| P2 La posibilidad que la empresa le ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido  | 0,696                 |
| P3 La claridad percibida (facilidad de identificación) sobre los servicios y productos de la empresa en su web  | 0,845                 |
| P4 La precisión (ausencia de ambigüedad) de la definición de servicios y productos en la web de la empresa  | 0,818                 |
| P5 Las modalidades de pago de las compras ofrecidas por el servicio on-line   | 0,772                 |
| P6 Si ha combinado productos en su última transacción o en otras anteriores con esta empresa, la tarea que usted tiene que realizar para conseguir la combinación que desea | 0,737                 |
| P7 El tiempo que ha empleado en cerrar la compra  | 0,803                 |
| % de Varianza Factor  | 59,544                |
| % de Varianza Acumulada   | 59,544                |
| Coeficiente Alpha de Cronbach   | 0,885                 |

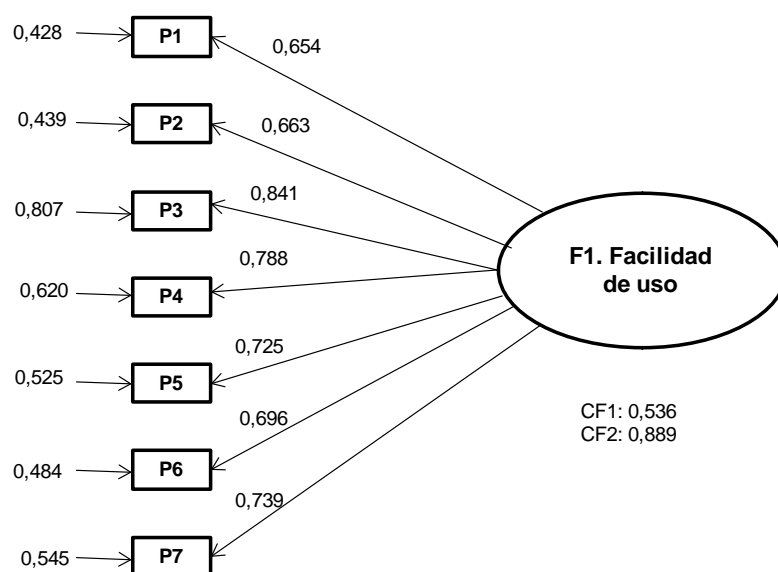
A continuación, se realizó un análisis factorial confirmatorio, con el objeto de juzgar la adecuación de la estructura identificada. La estimación de este modelo (Modelo 1), presenta los estadísticos e índices de bondad de ajuste global mostrados en la Tabla 19. Este Modelo 1 no puede ser rechazado a la vista de los valores tomados por los estadísticos p-value y R-RMSEA, presentando unos adecuados índices de bondad del ajuste.

**Tabla 19. Modelo Facilidad de Uso. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste**

|          | g.l. | $\chi^2_{S-B}$ | p       | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|----------|------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 1 | 14   | 29,4790        | 0,00900 | 0,054   | 0,038 | 0,957 | 0,913 | 0,964 | 0,981 |

Además, como puede observarse en la Figura 24, los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas toman valores superiores a 0,5, excepto en los ítems P1, P2 y P6. Sin embargo, y debido a la importancia otorgada a estos aspectos a lo largo de la literatura, se ha optado por mantenerlos (Kaynama y Black, 2000, Jeong y Lambert, 2001, Madu y Madu, 2002, Kim y Lee, 2004; 2005 y Park et al., 2007). Su aportación teórica es importante y sus correspondientes  $R^2$  son superiores a 0.4 (Luque, 2000). Por otra parte, la comparación de los valores tomados por las cargas factoriales estandarizadas y las correlaciones entre factores dan muestra de la validez discriminante y la validez convergente del modelo.

**Figura 24. Modelo Facilidad de Uso. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



### 6.3.3.2. Modelo de Información del servicio

Al igual que en el caso anterior, para determinar la estructura dimensional subyacente en el conjunto de las tres variables inicialmente representativas del criterio Información del Servicio (P8 a P10), se realizó el correspondiente Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax. Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 20, muestran la existencia de un único componente (F2), que explica el 75,523% de la varianza.

Los indicadores agrupados en esta componente reflejan la importancia de ofrecer una información de calidad. Demasiada o muy poca información/contenido de una página web puede inducir a los clientes a pasar por la página de manera superficial, permaneciendo poco tiempo en ella. Por lo tanto, una cantidad apropiada de información/contenido es fundamental para atraer visitantes al sitio web. La integridad, la singularidad, la precisión y el valor de entretenimiento, así como la oportunidad de la información/contenido aumenta la experiencia de compra de los clientes (Barnes et al. 2001; Aladwani y Palvia, 2002; Kaynama y Black, 2000; Sigala y Sakellaridis, 2004). Con ello, la dimensión Contenido de la Información se puede definir como el grado en que un usuario cree que la información/contenidos son útiles, están actualizados y son fiables.

El análisis de fiabilidad de la correspondiente escala, a través del coeficiente Alpha de Cronbach, consigue un valor de 0,862, lo que nos permite aceptar la fiabilidad de la escala (Nunnally, 1978).

**Tabla 20. Información del Servicio. Factorial Exploratorio**

|  | F2 Cargas factoriales |
|--|-----------------------|
| P8 La información que le ha proporcionado empresa, vía online, para la realización de su compra  | 0,891                 |
| P9 La información que le proporciona la web de la empresa, sobre las características del servicio turístico contratado (viaje, hotel, alquiler de coches...) | 0,904                 |
| P10 La variedad (las distintas alternativas) de productos-servicios turísticos online (diferentes líneas, diferentes hoteles, ..) ofrecida por la empresa    | 0,863                 |
| % de Varianza Factor   | 75,523                |
| Alpha de Cronbach  | 0,862                 |

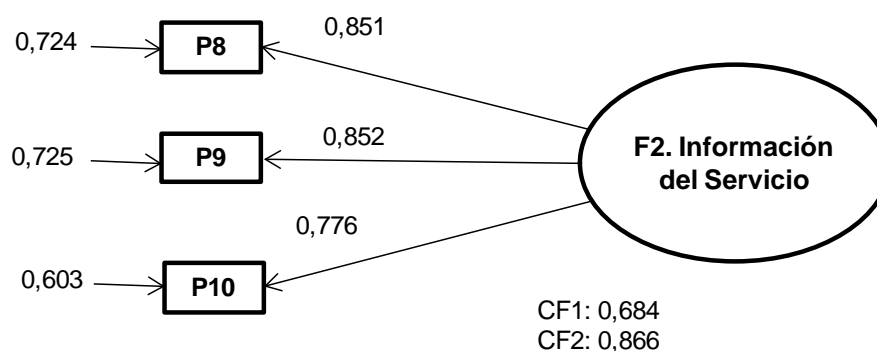
A continuación, se realiza un análisis factorial confirmatorio, con el objeto de juzgar la adecuación de la estructura identificada de tres ítems. Este modelo no presenta grados de libertad, por lo que para obtener los índices de bondad del ajuste en el análisis factorial confirmatorio se establece como restricción la igualdad de cargas factoriales; esto permite la obtención de dos grados de

libertad del modelo (Modelo 2, ver Tabla 21). El Modelo 2 no puede ser rechazado a la vista de los valores tomados por los estadísticos p-value y R-RMSEA. Además, presenta unos adecuados índices de bondad del ajuste. Así, los tres ítems planteados (P8 a P10) se agrupan en una única dimensión, cuyos parámetros y coeficientes de fiabilidad se muestran en la Figura 25.

**Tabla 21. Modelo Información del Servicio. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste**

|          | g,l, | $\chi^2_{S-B}$ | P       | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|----------|------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 2 | 2    | 0,6012         | 0,74037 | 0,0001  | 0,029 | 0,996 | 0,988 | 0,998 | 0,999 |

**Figura 25. Modelo Información del Servicio. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



Los parámetros estimados de los ítems que componen dicha dimensión toman valores superiores a 0,7. Los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas ( $R^2$ ) superan el 0,5. Además, los coeficientes de fiabilidad de la dimensión (CF1: 0,684 y CF2: 0,866) ofrecen evidencia de la fiabilidad y de la validez convergente de la variable latente analizada. Por tanto, los resultados obtenidos permiten confirmar la estructura unidimensional de la dimensión Información del Servicio.

### 6.3.3.3. Modelo de atención al cliente

La Atención al cliente ha sido considerada en el marco de esta investigación a través del envío de una respuesta oportuna a las solicitudes por correo electrónico o quejas, así como las confirmaciones de pedidos que suponen un factor importante en la evaluación de una página web por parte de los clientes (véase Yang, 2001; Yang y Jun, 2002; Zeithaml et al., 2002, Long y McMellon, 2004). Para mejorar la capacidad de respuesta, es fundamental que el proveedor del servicio disponga de una página web basada en la atención al cliente en cuanto a rapidez y agilidad. Por lo tanto, la dimensión relativa a la respuesta ofrecida puede definirse como la voluntad o disposición de atención al cliente para proporcionar un servicio rápido y ágil en un contexto online.

Son cuatro los indicadores extraídos de la literatura (P11 a P14). Al igual que en los casos anteriores, se procede a reducir la dimensionalidad del problema tratando de identificar la estructura subyacente. Con este objetivo se realizó un Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax.

Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 22, confirman la existencia de un factor que denominamos Atención al Cliente (F3) que explica el 64.085% de la varianza y agrupa a los 4 ítems propuestos, relativos al envío de confirmación de la reserva e información relacionada con ella (bonos, facturas), al procedimiento de cancelación de la reserva, al sistema de atención al cliente y a la política de privacidad y seguridad. El coeficiente Alpha de Cronbach toma un valor de 0.805, lo que permite aceptar la fiabilidad de la escala (Nunnally, 1978).

**Tabla 22. Atención al Cliente. Factorial exploratorio**

|  | F3 Cargas factoriales |
|--|-----------------------|
| P11 El envío de la confirmación de reservas, bonos y/o facturas por parte de la empresa  | 0,825                 |
| P12 El procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line contratado  | 0,709                 |
| P13 El sistema de atención al cliente y/o de quejas y reclamaciones disponible en la web de la empresa                             | 0,813                 |
| P14 La política de privacidad y seguridad seguida por el servicio on-line donde ha comprado, con respecto a sus datos como cliente | 0,848                 |
| % de Varianza Factor   | 64.085                |
| Coeficientes Alpha de Cronbach   | 0.805                 |



A continuación, se realiza el análisis factorial confirmatorio. La estimación del modelo (Modelo 3) presenta los estadísticos e índices de bondad de ajuste global mostrados en la Tabla 23. Este Modelo 3 no consigue un valor adecuado del estadístico p-value. Sin embargo, los valores tomados por el estadístico R-RMSEA y los índices de bondad del ajuste pueden considerarse adecuados. De igual modo sucede con la fiabilidad de tres de las cuatro variables observadas, puesto que todos los  $R^2$  toman valores superiores a 0,5. La variable relativa al procedimiento de cancelación del servicio turístico recibe un valor inferior, pero decidimos mantenerla en el modelo por la importancia otorgada a este aspecto a lo largo de la literatura (Yang, 2001; Yang y Jun, 2002; Zeithaml et al., 2002a, Long y McMellon, 2004).

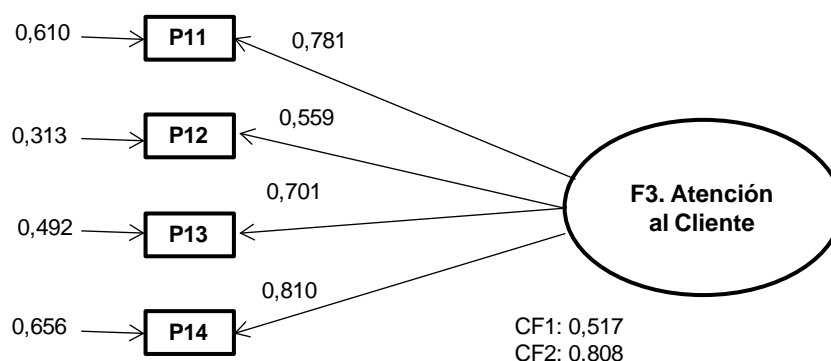
También se consigue la validez discriminante, ya que las cargas factoriales estandarizadas son mayores que las correlaciones estimadas entre las variables latentes.

**Tabla 23. Modelo Atención al Cliente. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste**

|          | g.l. | $\chi^2_{S-B}$ | $P$     | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|----------|------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 3 | 2    | 9,455          | 0,00889 | 0,098   | 0,040 | 0,974 | 0,868 | 0,966 | 0,973 |

Con todo, podemos aceptar la existencia de la dimensión Atención al cliente (F3), la cual puede ser medida, como se observa en la Figura 26, a través de cuatro indicadores referidos a la confirmación de la reserva e información relacionada con ella (bonos, facturas), el procedimiento de cancelación de la reserva, al sistema de atención al cliente y a la política de privacidad y seguridad.

**Figura 26. Modelo Atención al Cliente. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



#### 6.3.3.4. Modelo de Calidad Latente

Los modelos de medida validados se someten a un análisis factorial confirmatorio con la intención de comprobar la existencia de una variable no observable de nivel mayor de abstracción, reflejo de las tres dimensiones. A ellas, se añade una variable más, relativa al atractivo de la web. Se trata de un atributo de calidad de la página web considerado en varios estudios (e.g. Kaynama y Black, 2000; Kim y Lee, 2005; Bauer et al., 2006; Urban et al., 2009; Garcíaa y Garrido, 2013). Este criterio se mide en el cuestionario a través de una pregunta directa (ítem P15). El SUPR-Q (Standardized User Experience Percentil Rank-Questionnaire) de Sauro (2015), comprueba la existencia de una medida global de atractivo de la web y afirma como suficiente su evaluación directa a través de una escala bipolar.

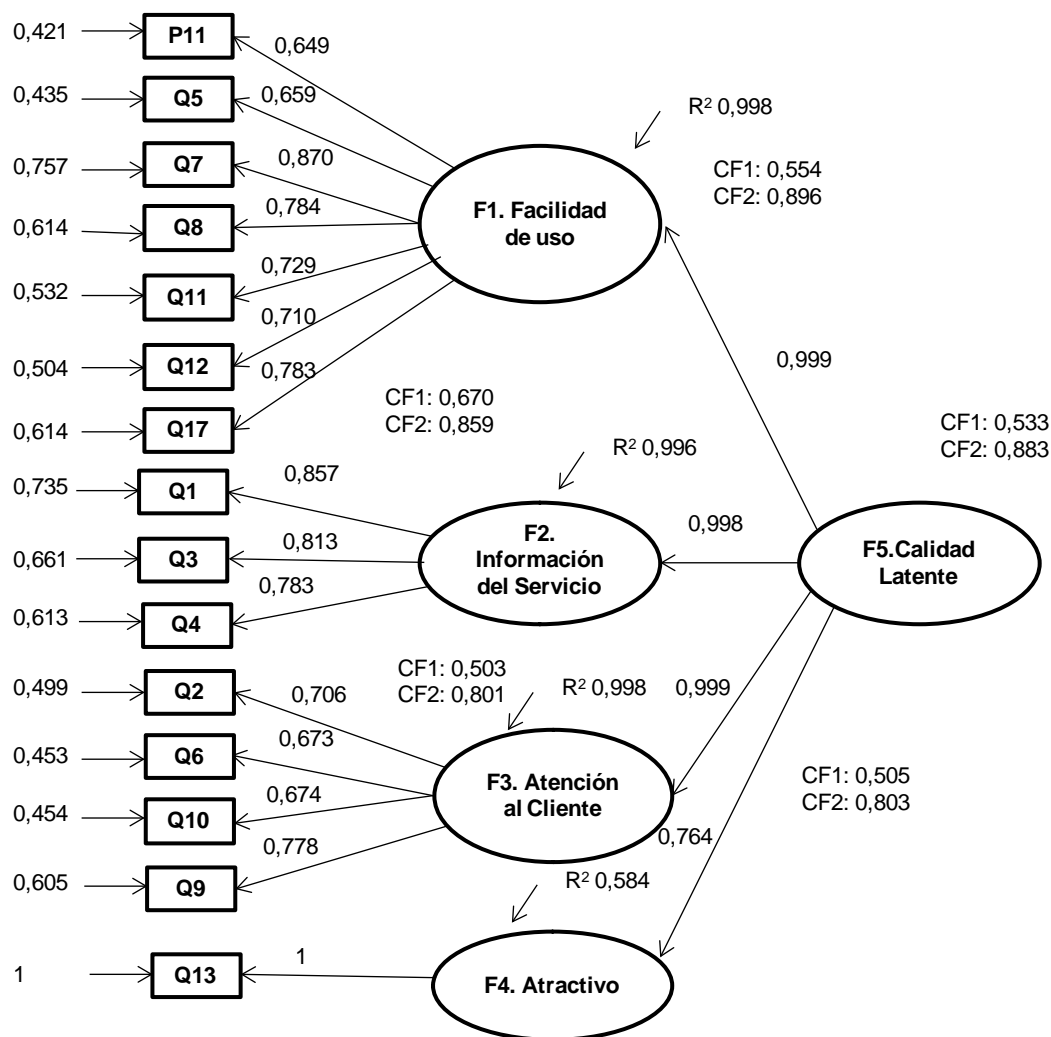
La observación de las correlaciones entre los cuatro factores de primer orden identificados, todas ellas superiores a 0,7, sugiere la conveniencia de plantear un modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden, que agrupe en un factor de orden superior a las dimensiones analizadas. La estimación del modelo ofrece unos indicadores de ajuste adecuados que no permiten su rechazo. Así, Facilidad de Uso, Información del Servicio, Atención al cliente y Atractivo del sitio son dimensiones de primer orden capaces de conformar una dimensión de segundo orden que denominamose-Calidad Latente: Modelo e-CALLAN (Ver Tabla 24 y Figura 27). La variable hedónica es

la que menor peso presenta respecto al resto como reflejos de la calidad latente.

**Tabla 24. Modelo e-CALLAN. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste**

|                 | g.l. | $\chi^2_{S-B}$ | P       | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|-----------------|------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo e-CALLAN | 87   | 130,2876       | 0,00184 | 0,037   | 0,040 | 0,886 | 0,843 | 0,941 | 0,979 |

**Figura 27. Modelo e-CALLAN. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



#### 6.3.4. Modelo estructural de Calidad Percibida Global

La calidad global del servicio se mide a través de un único ítem en el cuestionario, una pregunta directa que pide al encuestado una apreciación global de la calidad percibida con el servicio que fue contratado electrónicamente en relación con las expectativas del encuestado sobre el mismo.

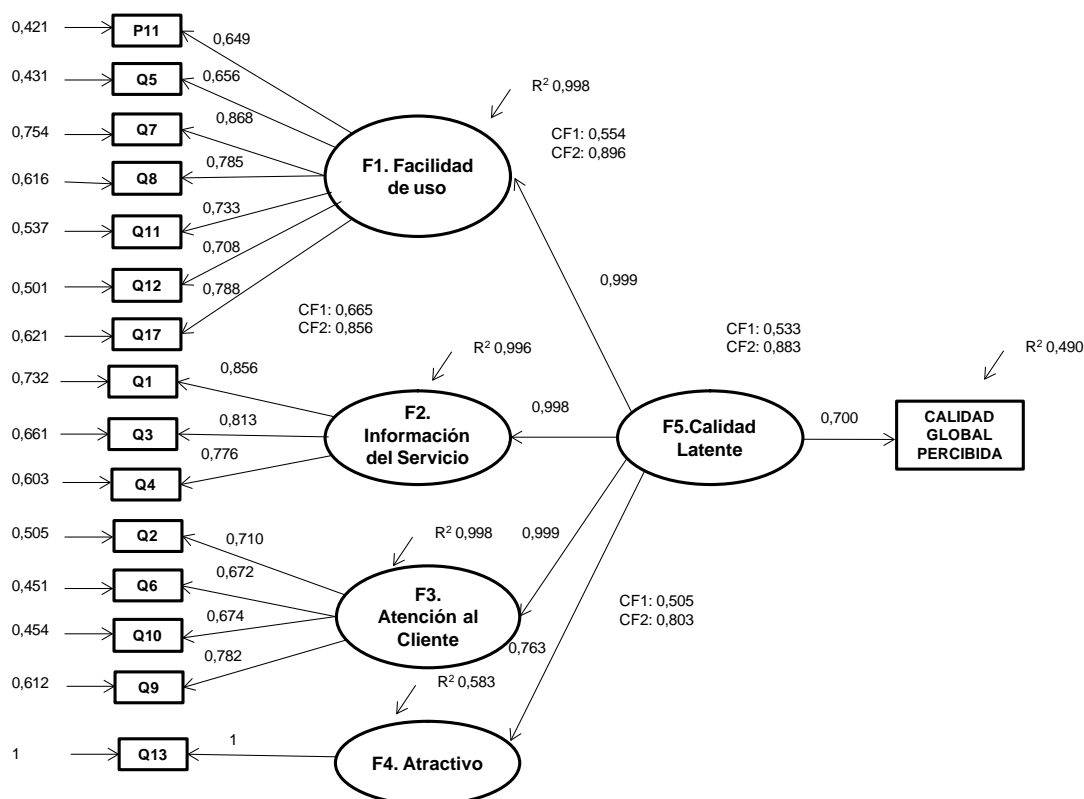
Los resultados de la estimación del modelo estructural, como se observa en la Tabla 25, permiten aceptar su adecuación.

**Tabla 25. Modelo Estructural de Calidad Global Percibida. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste**

|          | g. l. | $\chi^2$ | S-B     | P     | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|----------|-------|----------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 5 | 101   | 147,877  | 0,00165 | 0,036 | 0,040   | 0,881 | 0,840 | 0,939 | 0,980 |       |

Como se refleja en la Figura 28, el nivel de calidad latente que presentan los usuarios de servicios turísticos electrónicos posee un efecto positivo y significativo sobre la calidad percibida por los mismos (valor del coeficiente estimado de 0,7). Así, la variable observada, Calidad Global Percibida, queda explicada casi en un 50% por la dimensión de segundo orden Calidad Latente y se cumple así la hipótesis H1.

**Figura 28. Modelo Estructural de Calidad Global Percibida. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



### 6.3.5. Modelo de Costes Percibidos

Para determinar la estructura dimensional subyacente en el conjunto de las tres variables relativas a costes percibidos, se realizó el correspondiente Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax. Los resultados obtenidos, mostrados en la Tabla 26, ponen de manifiesto la existencia de dos componentes que explican el 87,819% de la varianza total.

El primer componente agrupa los indicadores relativos a los costes monetarios soportados por el consumidor turista y el segundo los costes no monetarios, todos ellos costes de transacción percibidos. Estos costes se plantean como comparativos con otras situaciones, bien en relación a compras offline (competencia entre canales), bien en relación a otros servicios online (competencia directa). Los precios monetarios se consideran respecto a la última transacción realizada; los no monetarios consideran toda la experiencia online en turismo del encuestado. Consideramos, igual que lo hacen Cho y

Agrusa (2006), que el resto de costes se consideran implícitos en la evaluación de la calidad percibida del servicio.

El análisis de fiabilidad de la escala propuesta se realiza a través del coeficiente de correlación, 0,777 (superior a 0.6) (Nunnally, 1987).

**Tabla 26. Costes Percibidos. Análisis Exploratorio**

|  | F9     | F10    |
|--|--------|--------|
| P20. Los precios de este servicio on-line, en relación a las compras mediante otros canales off-line (p.ej. agencias de viaje tradicionales, hoteles,..) | 0,912  |        |
| P21. Los precios de este servicio on-line, en relación a otros servicios on-line similares   | 0,866  |        |
| P22. En comparación con el caso offline, el esfuerzo que realizo en el proceso de compra online  |        | 0,985  |
| % de Varianza Factor   | 53,491 | 34,327 |
| Coeficiente Fiabilidad   | 0,625  |        |

Con el objeto de juzgar la adecuación de la estructura identificada realizamos un Análisis Factorial Confirmatorio estableciendo como restricción la igualdad de cargas factoriales que permita la obtención de grados de libertad del modelo. La estimación de este Modelo 9 presenta los estadísticos e índices de bondad de ajuste global mostrados en la Tabla 27. El modelo propuesto no puede ser rechazado a la vista de los valores tomados por los estadísticos p-value y R-RMSEA. Además, presenta unos adecuados índices de bondad del ajuste.

**Tabla 27. Modelo Costes Percibidos. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste**

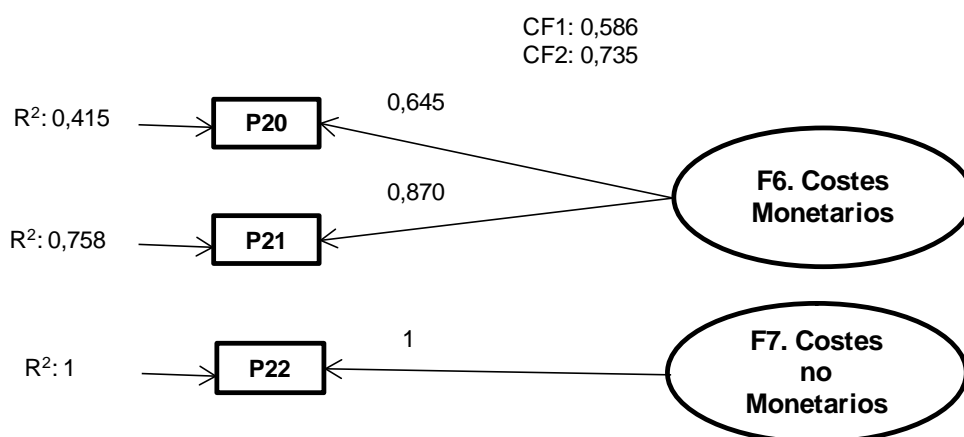
|          | g. l. | $\chi^2$ | S-B     | p | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|----------|-------|----------|---------|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 9 | 2     | 23,8725  | 0,00001 |   | 0,167   | 0,163 | 0,933 | 0,798 | 0,812 | 0,823 |

Los dos indicadores de costes percibidos monetarios se agrupan en una dimensión de primer orden, que denominamos Costes Monetarios Online Percibidos. Las cargas factoriales de los ítems que componen dicha dimensión toman valores superiores o muy próximos a 0,7. Como se observa en la Figura

29, los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas ( $R^2$ ) y los coeficientes de fiabilidad de la dimensión (CF1: 0,513 y CF2: 0,759) ofrecen evidencia de la fiabilidad y validez convergente de la variable latente analizada.

Otra dimensión se apoya en el ítem de costes no monetarios online percibidos.

**Figura 29 Dimensiones de Costes Online Percibidos. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



### 6.3.6. Modelo de Satisfacción

A través de la realización de un Análisis de Componentes Principales con rotación *Varimax* se determina la estructura dimensional subyacente en el conjunto de las dos variables relativas a la satisfacción del consumidor turista online encuestado.

Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 28, muestran la existencia de un componente que explica el 91,936% de la varianza. Este componente (F8), que denominamos Satisfacción, recoge la satisfacción con la última transacción realizada y la satisfacción con la experiencia acumulada con la empresa turística online. La escala resultante es fiable a razón del valor del coeficiente de correlación entre los dos indicadores (0,839).

A continuación, se realiza un Análisis Factorial Confirmatorio con el objeto de juzgar la adecuación de la estructura identificada. Este modelo de medida con una dimensión y dos indicadores (Modelo 10) presenta grados de libertad

negativos, por lo que se establecen las restricciones necesarias para la estimación del modelo: igualdad de errores e igualdad de las cargas factoriales, que implican que las medidas son paralelas. Ello permite obtener un grado de libertad y, por lo tanto, la posibilidad de obtener los estadísticos e índices de bondad del ajuste del modelo.

**Tabla 28. Satisfacción. Análisis Exploratorio**

|  | F6<br>Cargas factoriales |
|--|--------------------------|
| P16. La satisfacción global con esta última compra de servicios turísticos realizada on-line         | 0,959                    |
| P17. Su experiencia de compra online a lo largo del tiempo con esta empresa (satisfacción acumulada) | 0,959                    |
| % de Varianza Factor   | 91,936                   |
| Coefficiente de Correlación  | 0,839                    |

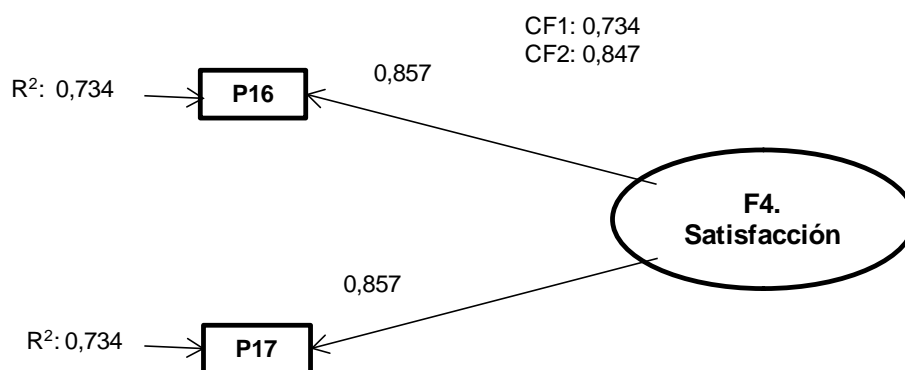
La Tabla 29 presenta los estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo planteado, dichos valores evidencian la adecuación de la estructura. Con respecto a los parámetros estimados, como se observa en la Figura 30, cabe destacar que los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas ( $R^2$ ) superan el 0,7. Adicionalmente, los coeficientes de fiabilidad de la variable latente (CF1 y CF2) son indicativos de la fiabilidad con que ésta se infiere. De este modo, queda confirmada la estructura para la dimensión Satisfacción en términos de validez interna. Consecuentemente, queda comprobada la estructura unidimensional de la dimensión de primer orden Satisfacción.

**Tabla 29. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste Modelos Satisfacción**

|           | g, l, | $\chi^2$ | S-B     | p      | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|-----------|-------|----------|---------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 10 | 1     | 0,7593   | 0,38356 | 0,0001 | 0,028   | 0,997 | 0,992 | 0,996 | 0,999 |       |



**Figura 30. Modelo Satisfacción. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



### 6.3.7. Modelo de Lealtad

De nuevo a través de la realización de un Análisis Exploratorio de Componentes Principales con rotación *Varimax*, se determina la estructura dimensional subyacente en el conjunto de las dos variables incluidas en el cuestionario relativas a lealtad del consumidor turista online encuestado con la empresa.

Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 30, muestran la existencia de un componente que explica el 88,564% de la varianza. Denominamos a este componente (F8) lealtad. Es una lealtad de actitud, ya que recoge la intención de repetir compra con el operador turístico online y la recomendación del mismo a otros usuarios.

Esta escala de medida resulta fiable a razón del valor del coeficiente de correlación (0,771).

**Tabla 30. Lealtad. Análisis Exploratorio**

|   | F8     |
|---|--------|
| P18. En el futuro, seguiré utilizando este servicio turístico on-line | 0,941  |
| P19. Recomendaría este servicio on-line                               | 0,941  |
| % de Varianza Factor  | 88,564 |
| Coeficiente de correlación  | 0,771  |

La confirmación del modelo de medida se realiza mediante la estimación de un análisis confirmatorio (Modelo 8). Previamente, se establecen las

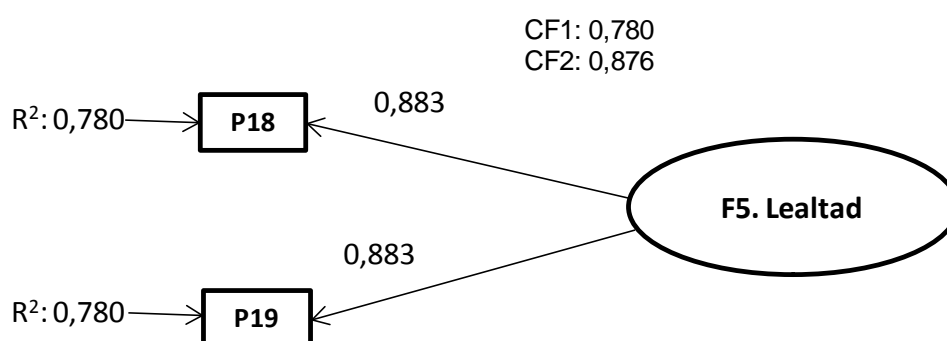
restricciones necesarias para contar con un grado de libertad, al objeto de estimar dicho modelo.

Así, se procede a la estimación del Modelo 11. La Tabla 31 presenta los estadísticos e índices de bondad de ajuste cuyos valores evidencian la adecuación de la estructura. Con respecto a los parámetros estimados (Figura 31), cabe destacar que los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas ( $R^2$ ) superan el 0,7. Adicionalmente, los coeficientes de fiabilidad de la variable latente (CF1 y CF2) son indicativos de la fiabilidad con que ésta se infiere. De este modo, queda confirmada la estructura para la dimensión de primer orden Lealtad en términos de su validez interna.

**Tabla 31. Modelos Lealtad. Estadísticos e Índices de Bondad de Ajuste**

|           | g. l. | $\chi^2$ | S-B     | $p$   | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|-----------|-------|----------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 11 | 1     | 0,0017   | 0,96715 | 0,001 | 0,001   | 0,001 | 0,999 | 0,999 | 0,999 | 0,999 |

**Figura 31. Modelo Lealtad. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



Se comprueba así la estructura unidimensional de la dimensión lealtad a la empresa con la que se ha realizado la última compra online de servicios turísticos.

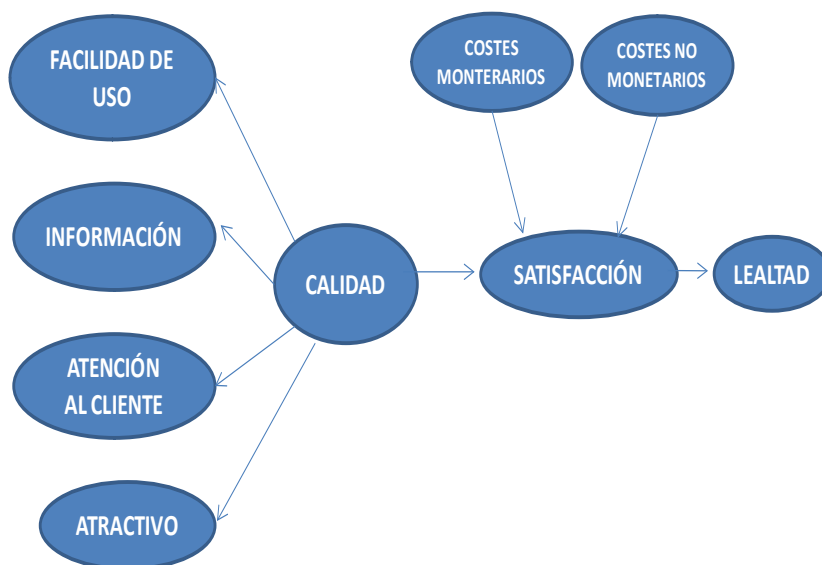
### 6.3.8. Modelo e-PECOT

Se procede a continuación a la estimación del modelo estructural completo, el modelo e-PECOT (Proceso de compra online del turista). Este modelo considera toda la muestra y por lo tanto considera en conjunto a las

distintas empresas online con las que se ha contratado el último servicio turístico.

Después de la confirmación de los distintos modelos de medida, realizada en el apartado anterior, el modelo teórico se plantea como aparece en la Figura 32.

**Figura 32. Modelo e-PECOT**



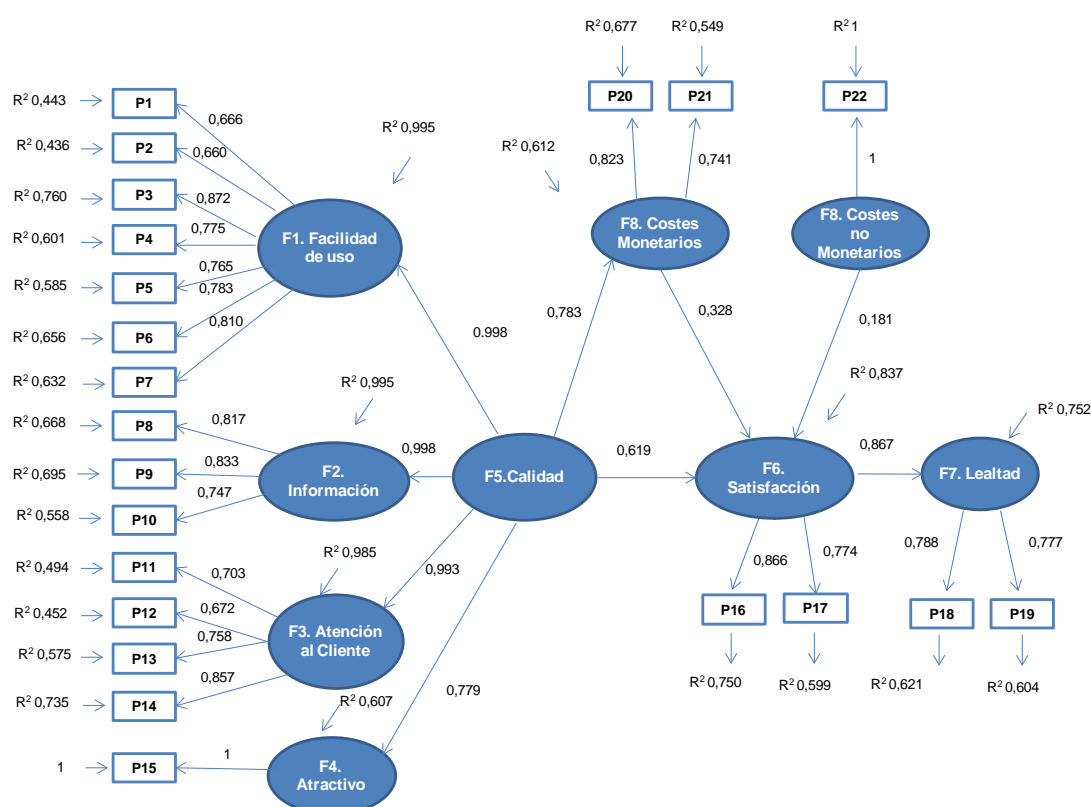
Los resultados del contraste del modelo arrojan una Chi-cuadrado de Satorra-Bentler de 541,9757, con 203 grados de libertad y un p-value de 0,0. Se realiza el análisis de los índices de modificación del modelo y de la matriz de residuos. Los resultados aconsejan incluir una relación causa-efecto, no postulada a priori, entre la variable costes monetarios, como variable origen, y la variable calidad latente, como variable destino. Esta relación puede responder a la idea de que una mayor calidad percibida de los servicios que ofrece la página web utilizada para contratar, ocasiona unos mayores costes monetarios percibidos de la oferta. Aceptamos este consejo puesto que está en línea con los descubrimientos de Cho y Agrusa (2006) y Ye et al., (2011). Tras postular dicho efecto y reestimar el modelo, se especifica el nuevo parámetro. El modelo resultante (Modelo 12) proporciona una Chi-cuadrado de Satorra-Bentler de 412,8158 con 202 grados de libertad y un p-value de 0,0, además de los estadísticos e índices del bondad que se muestran en la Tabla 32. Los coeficientes CF1 y CF2, mostrados en la Tabla 33, ofrecen evidencia de validez

interna de las variables latentes bajo análisis. Estos resultados muestran que los estadísticos e índices son adecuados, por lo que el modelo representa adecuadamente la estructura de covarianzas observada. Como se observa en la Figura 33, el análisis de los z-tests de los parámetros estimados corrobora todas las relaciones propuestas.

**Tabla 32. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste**

|           | g. l. | $\chi^2$ | S-B     | p     | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|-----------|-------|----------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 12 | 202   | 412,8158 | 0,00000 | 0,055 | 0,144   | 0,860 | 0,825 | 0,878 | 0,933 |       |

**Figura 33. Modelo Estructural e-PECOT. Parámetros y Coeficientes de Fiabilidad**



El modelo es capaz de explicar el 83,7% del nivel de satisfacción del cliente. Del mismo modo, la satisfacción del cliente incide positivamente en la actitud de lealtad del mismo y la explica en un 75,2%.

**Tabla 33. Coeficientes Validez Interna Modelo Estructural e-PECOT**

|                         | CF1   | CF2   |
|-------------------------|-------|-------|
| F1: Facilidad de Uso    | 0,584 | 0,907 |
| F2: Información         | 0,640 | 0,842 |
| F3: Atención al cliente | 0,564 | 0,837 |
| F6: Satisfacción        | 0,675 | 0,805 |
| F7: Lealtad             | 0,612 | 0,760 |
| F8: Costes Monetarios   | 0,613 | 0,760 |

La satisfacción resulta una variable efecto de la calidad percibida de la página web de la empresa con la que se ha realizado la contratación del servicio turístico y de los costes percibidos. La influencia de la calidad percibida es tanto directa como indirecta, a través de los costes monetarios (parámetros de 0,619 y 0,257 respectivamente). Se muestra pues la satisfacción como mediadora de estas variables a diferencia de los resultados obtenidos por Bai et al., (2008). Asimismo, los costes monetarios arrojan un parámetro significativo de 0,328 y los costes no monetarios de 0,181, un efecto por tanto más bajo, pero significativo en la satisfacción del cliente. Ahora bien, estas relaciones son positivas indicando que los usuarios no relacionan una mayor calidad de la página web utilizada para contratar el servicio turístico con unos mayores costes percibidos, sino lo contrario. Tanto en comparación con la opción localizada como comparando con otras opciones virtuales.

En consecuencia, las hipótesis formuladas no pueden ser rechazadas.

El modelo teórico descubre así una buena parte del proceso de formación de la intención de seguir utilizando el mismo servicio online turístico y de recomendarlo.

### **6.3.9. Modelo e-PECOTA**

El siguiente paso de esta investigación consiste en considerar la posibilidad de que exista un comportamiento diferente del modelo general para cada uno de los posibles canales virtuales incluidos. En este sentido, el tratamiento consiste en el contraste del modelo para las diferentes figuras de

empresa contratada por el encuestado. Modelo e-PECOTA (Proceso de compra online del turista en agencias de viajes)

Existen tres posibilidades básicas desde nuestra base de datos: un canal de distribución turística online directo desde los proveedores al consumidor, actuando los primeros como comercializadores directos de su oferta turística a través del medio electrónico; un canal largo de trazado tradicional, esto es, proveedor-mayorista-minorista-consumidor, considerando la contratación del viaje a una agencia de viajes online; este canal puede obviar a los mayoristas, pero la mecánica habitual del sector es que la agencia minorista trabaje desde un operador mayorista; y un canal también largo en el que los denominados buscadores actúan como minoristas, cuya actividad virtual les permite no sólo ofrecer servicios de búsqueda y de comparación de ofertas, sino también el servicio de contratación directa con la oferta elegida, actuando así como minorista. Esta actividad, tanto de este canal como del anterior, implica un canal largo que incluye lo que en el contexto de estudio actual se denomina reintermediación en el sector turístico. El entorno de internet afecta a los modelos de negocio y se propone la existencia de un escenario base que evoluciona desde su forma actual y un escenario alternativo en el que emerge un mercado oligopolístico (Cetin et al., 2016).

Se trata de una tendencia observada en los últimos tiempos que opera en sentido contrario al de la desintermediación y que provoca una vuelta al empoderamiento de los minoristas, en este caso virtuales, en el sector. Entendemos que el potencial de este canal más largo está actualmente más abierto dependiendo del desarrollo de alianzas, acuerdos y colaboraciones sobre todo verticales, así como del desarrollo y la implementación de sistemas que permitan la evolución positiva de la innovación, esto es, que procuren eficiencias y efectividad, sobre todo desde el punto de vista de la demanda.

Debido a la baja cuota de proveedores y de buscadores en la muestra, se decide contrastar el modelo teórico exclusivamente para la submuestra de encuestados que han contratado con agencia de viaje virtual.

La estimación del modelo obtiene una Chi-cuadrado de Satorra-Bentler de 436,3381, con 203 grados de libertad y un p-value de 0,0. Se procede al análisis de los índices de modificación del modelo y de la matriz de residuos.

Los resultados vuelven a aconsejar el planteamiento de una relación directa entre calidad percibida y costes monetarios. Con esta modificación se reestima el modelo.

El modelo resultante (Modelo 13) proporciona una Chi-cuadrado de Satorra-Bentler de 345,0290 con 202 grados de libertad, además de los estadísticos e índices de bondad que se muestran en la Tabla 34. Los coeficientes CF1 y CF2, mostrados en la Tabla 35, ofrecen evidencia de validez interna de las variables latentes bajo análisis. Estos resultados muestran estadísticos e índices adecuados, por lo que el modelo representa adecuadamente la estructura de covarianzas observada.

Como se observa en la Figura 34, el análisis de los z-tests de los parámetros estimados revela que todas las relaciones propuestas son corroboradas. Este resultado era de esperar ya que la submuestra de agencias de viajes online es la de mayor cuota de la muestra total. Sin embargo, se observa que al incluir a los proveedores y buscadores, los parámetros e indicadores mejoran, lo cual puede significar que tienen un papel importante en el contraste del modelo.

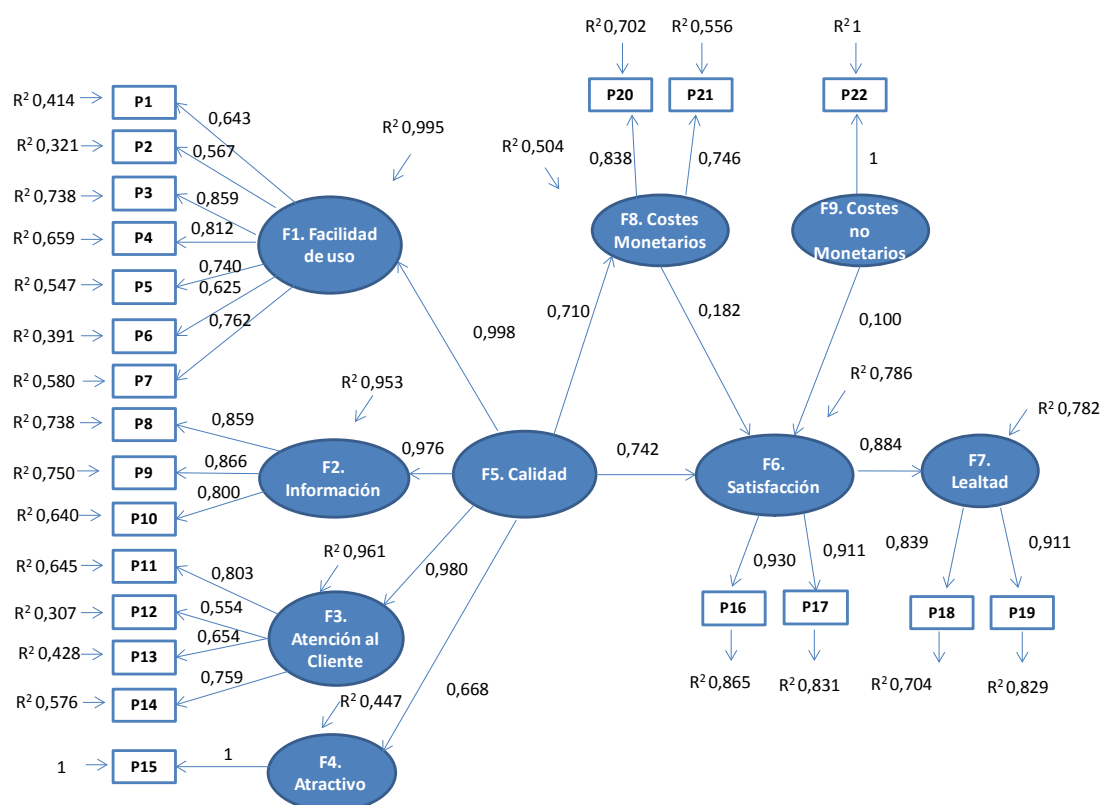
**Tabla 34. Estadísticos e índices de Bondad de Ajuste**

|           | g. l. | $\chi^2$ | S-B     | p | R-RMSEA | SRMR  | GFI   | AGFI  | R-BBN | R-CFI |
|-----------|-------|----------|---------|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo 13 | 202   | 345,0290 | 0,00000 |   | 0,048   | 0,098 | 0,859 | 0,823 | 0,894 | 0,953 |

**Tabla 35. Coeficientes Validez Interna Modelo e-PCOTA**

|                         | CF1   | CF2   |
|-------------------------|-------|-------|
| F1: Facilidad de Uso    | 0,522 | 0,882 |
| F2: Información         | 0,709 | 0,880 |
| F3: Atención al cliente | 0,489 | 0,790 |
| F6: Satisfacción        | 0,847 | 0,917 |
| F7: Lealtad             | 0,767 | 0,868 |
| F8: Costes Monetarios   | 0,629 | 0,772 |

Figura 34. Parámetros del Modelo e-PCOTA



Considerando los resultados obtenidos en los modelos contrastados para las submuestras, las hipótesis de investigación formuladas no pueden ser rechazadas.

## 6.4. CONCLUSIONES

Son varias las conclusiones que se pueden extraer de los resultados obtenidos. Desde ellas proponemos varias implicaciones para la gestión turística. Además, el reconocimiento de las limitaciones que tiene el estudio, nos permite proponer investigación futura para el avance del cuerpo de conocimiento en la materia.

Por un lado, hemos validado distintos modelos de medida para variables que, posteriormente, hemos corroborado como componentes de una variable latente, de segundo orden denominada calidad latente del medio online (página web) para el usuario turista. Los modelos de medida son así reconocidos como



dimensiones de primer orden, indicadores que reflejan la calidad latente, variable que se valida como de un nivel más elevado de abstracción.

Las dimensiones de la calidad latente se refieren tanto a calidad utilitaria como a calidad hedónica. Se trata de la facilidad del uso del instrumento, la información que éste proporciona, la atención percibida por el cliente a través del medio online y el atractivo de la web. Cabe destacar que en estudios anteriores esta última variable, relativa al componente hedónico, no resultaba significativa, lo que supone un interesante resultado y un cambio en el estado del cuerpo de conocimiento en la línea de investigación.

Aunque el atractivo de la web ofrece un menor peso reflejo de la calidad latente que las dimensiones utilitarias, parece que existe una evolución en su consideración por parte de los usuarios, que son más capaces de reconocer su influencia para evaluar el primer nivel de resultados (output) del agente turístico implicado a través de la calidad percibida del instrumento (calidad latente de segundo orden de abstracción). Este es un dato de especial interés a efectos no sólo teóricos, sino también prácticos, porque es posible que los niveles de importancia asignados a cada dimensión sean diferentes dependiendo del contexto cultural-demográfico, por ejemplo. En cualquier caso, siempre puede resultar de utilidad para la gestión turística analizar la situación de cada dimensión con objetivos de mejora en aquellos aspectos que lo puedan requerir. Por otro lado, los resultados garantizan la efectividad de una medición directa del nivel de calidad percibido de la página web, lo que puede ser interesante si el objetivo es realizar mediciones de resultados simplificadas.

Las implicaciones para la gestión pasan así por considerar la estructura obtenida de la calidad latente y procurar su medición respecto a su caso particular, pudiendo utilizar esta información para mejorar la toma de decisiones. Puesto que todos los indicadores de cada dimensión de primer orden muestran importancia a la hora de reflejar la calidad latente, la organización debe emplearse en todos ellos. La importancia de controlar la valoración de estas dimensiones por los usuarios aumenta por el hecho comprobado de su incidencia directa en la calidad global percibida de la oferta.

Se ha comprobado que la relación entre la calidad latente y la calidad percibida global explica un porcentaje elevado de esta última, pero faltan en el

modelo variables explicativas. Determinadas características personales del cliente y condiciones específicas del mercado en análisis pueden ser variables con potencial explicativo que añadir al modelo en investigación futura. Sin embargo, la mayor utilidad de este modelo reside precisamente en permitir afianzar el interés en validar un modelo estructural que relacione los tres niveles de resultados (output) desde el punto de vista de la demanda, es decir, entre calidad, costes, satisfacción y lealtad del consumidor turista en el contexto online de la distribución del servicio.

En relación a los modelos de medida de las variables costes percibidos, satisfacción y lealtad, la gestión puede igualmente realizar una valoración cierta y rigurosa de los mismos haciendo uso de los indicadores incluidos en esta investigación.

En relación al modelo estructural general e-PECOT, cabe notar que la inclusión de la variable costes percibidos se muestra como una intervención importante en el modelo teórico, puesto que refuerza el nivel de determinación de la satisfacción como una consecuencia de la relación mantenida con la empresa, de manera que menores costes percibidos procuran mayor satisfacción. Por un lado, la relación de los costes monetarios como efecto de la calidad latente aporta valor al modelo y descubre un sentido de la relación que no es el tradicionalmente postulado. Parece que la decisión de operar con una empresa turística online explica una vinculación win-win. A mayor calidad percibida del servicio virtual, menor precio percibido en relación a otras alternativas. Hay que tener en cuenta que el encuestado ya ha disfrutado del servicio contratado online. Esta relación supone además una relación indirecta hacia la satisfacción que apoya la relación directa encontrada desde los costes percibidos no monetarios. Por otro lado, la inclusión de los costes no monetarios es interesante por novedosa y por resultar significativa. La consideración específica de estos costes y el resultado obtenido comentado ofrecen un interesante valor añadido al modelo validado.

La traslación de las fases de compra al modelo se considera al tratar la satisfacción con la experiencia como causa de lealtad. El modelo consigue así un nivel explicativo elevado de la intención de lealtad del usuario al agente

online turístico. En este sentido, entendemos que el modelo supera varias las limitaciones de la literatura previa.

Además, y pese a no haber podido realizar contraste del modelo para el canal directo ni para el canal indirecto a través de buscadores, el modelo relativo a las agencias de viaje online confirma la utilidad del planteamiento teórico.

Por consiguiente, hemos constatado la existencia de distintas estructuras organizacionales de la distribución electrónica de los servicios turísticos. Estas estructuras animan un movimiento muy dinámico en los mercados virtuales y asientan a diferentes canales online en el sistema de distribución del sector. Habiendo sido implícitamente considerados en la teoría en el apartado de Conclusiones de nuestro Capítulo 3, el estudio cuantitativo realizado en el capítulo actual confirma el establecimiento de tres alternativas para la operatividad de los mercados turísticos finales. Se trata del canal directo, desde los proveedores online hasta los consumidores turistas, y de dos canales más largos que incorporan oferentes de servicios de información y de gestión (buscadores) y minoristas (agencias de viaje online). La tendencia de la reintermediación parece que se refleja en la muestra, de tal manera que el 84% de la misma resulta en encuestados que utilizan empresas intermediarias o buscadores.

Si bien, el modelo no considera variables de lealtad de comportamiento, por lo que esta es una limitación que puede ser salvada en investigaciones posteriores. Es posible que la inclusión en un modelo de lealtad de comportamiento requiera una base de datos longitudinal, lo que quizás implicaría a su vez el uso de otras herramientas metodológicas. Todo ello ampliaría el conocimiento en la línea de investigación.

A los canales virtuales analizados se añade un canal de más reciente aparición y por lo tanto, con mayor potencial de desarrollo. Es el canal que implica interacción entre consumidores, en una estructura de relaciones B2C2C virtuales, contempladas en el apartado de Conclusiones del Capítulo 3. Si bien, las relaciones C2C no están consideradas dentro de nuestra base de datos, por lo que no las podemos analizar.

Pese a los beneficios que aporta esta investigación, la misma debe reconocer más limitaciones. Por un lado, una mayor generalización de los resultados requiere la aplicación del modelo en distintos contextos de estudio. Por otro lado, el modelo puede intentar ser completado en relación a las variables utilizadas. Características personales del cliente y condiciones específicas del mercado en análisis pueden ayudar a mejorar el nivel explicativo del modelo. Puesto que el estudio realizado explora una situación que agrupa a todos los posibles contextos de viaje, concretar situaciones de compra online para destinos concretos e intentar relacionar la experiencia virtual con la experiencia del viaje puede permitir mayor profundización en casos concretos.



## **CONCLUSIONES DE LA PARTE II**



A continuación pasamos a detallar las conclusiones obtenidas en la parte empírica de este trabajo concentradas en los Capítulos 4, 5 y 6, donde hemos realizado un análisis cualitativo y cuantitativo, tanto desde el lado de la oferta como del lado de la demanda. Un análisis que se apoya en la revisión de la literatura realizada en la primera parte de esta tesis doctoral.

Así, esta segunda parte comienza con la realización de un estudio cualitativo basado en la técnica de las entrevistas en profundidad. El objetivo es acercarnos al problema a tratar de manera exploratoria para conseguir las bases de la investigación cuantitativa posterior (Capítulos 5 y 6). Dicha investigación cualitativa nos permite afirmar que la integración de las TIC en el sector turismo ha permitido una evolución desde las compras a través de una página Web concreta, hacia otros medios tecnológicos, como buscadores y redes sociales, a los que dirigir las estrategias de venta, comunicación y publicidad por parte de los oferentes. Los distintos agentes implicados dentro del sector turístico han reaccionado ofreciendo nuevos soportes de ventas y de información para los clientes.

Las agencias y/o agentes de viajes online se muestran más eficientes si se comparan con las offline, sobre todo en términos de tiempo y de gestión interna. El motivo fundamental es la automatización de sus procesos internos a través de la aplicación de las TIC en el negocio. Las estrategias de expansión también se han visto modificadas para resultar más sencillas, tanto en el nivel del alcance como en el económico y el de infraestructuras. Podemos concluir así que los agentes online consiguen una posición privilegiada en cuanto a diferenciación y posicionamiento en los mercados turísticos. No obstante, cabe destacar que una mayor capacidad de innovación no conlleva necesariamente una mayor calidad de la oferta del servicio. Pese a que la percepción del cliente es superior en cuanto a ahorro en costes y tiempo, el no tener contacto real entre las dos partes dificulta la personalización del servicio.

El sector se nutre de distintos tipos de intermediarios. Algunos operan en el entorno online exclusivamente, otros, como los intermediarios y grandes cadenas turísticas de los canales de distribución tradicionales se han introducido total o parcialmente en el canal online como una forma de innovación forzada por la dinámica del entorno. Es decir, para mantener



posiciones o sobrevivir ante los datos de desplazamiento del gasto y facturación del canal online. La estructura del sistema de distribución, por tanto, se ha modificado y cobra un gran protagonismo la opción virtual en donde se pueden identificar distintos tipos de canales online y mixtos, más que los tradicionales.

Otro de los aspectos analizados ha sido el relacionado con las alianzas estratégicas entre los distintos agentes, tanto en medios como en modos de actuación. Los expertos entrevistados nos muestran cómo las principales alianzas estratégicas entre intermediarios se producen sobre todo entre los operadores exclusivamente online, ya que les resulta más sencillo integrar su filosofía de negocio y sistemas de gestión. No obstante, también se observa que en el caso de los operadores offline existe una tendencia a las alianzas o acuerdos, sobre todo cuando se trata de proveedores u otros agentes que puedan facilitarles la optimización en el uso de sus recursos.

Estas afirmaciones tienen interesantes implicaciones para la gestión de las empresas turísticas, ya que muestran la necesidad de estar presentes en cualquier caso en el canal online y aprovechar esta nueva plataforma para ofrecer ofertas diferenciadas respecto de la competencia a través del uso adecuado de las TIC.

Analizada la opinión de los expertos, en el Capítulo 5 presentamos una investigación cuantitativa del sistema de distribución turístico, cuyo fin es el de obtener una visión global de los distintos niveles o agentes implicados desde el lado de la producción de productos-servicios turísticos. Este análisis concluye que el desarrollo del canal online en el sistema de distribución turístico ha supuesto una revolución en el sector modificando su estructura, los procesos de producción y el comportamiento de sus agentes. Se ha producido un cambio general en la estructura del sector, en el poder de los operadores turísticos, en los procesos productivos y productos turísticos, y en el papel de los consumidores-turistas.

Para ver el efecto de la evolución de las TIC a lo largo del tiempo hemos realizado una comparación entre muestras de 2008 y 2012. Este estudio observa notables variaciones con respecto a la relación entre las TIC y la disminución de costes de producción y distribución, la utilización de las TIC y

una mayor calidad de producto turístico o la facilidad de las TIC para crear productos más flexibles y adaptables. Además, la adopción de las TIC por parte de las empresas del sector favorece la adopción de buenas y mejores prácticas en la industria y, sobre todo, un fomento de la innovación.

Los resultados obtenidos permiten verificar la importancia del continuo desarrollo de las TIC en el sistema de distribución del turismo, así como la influencia de los cambios estructurales que se derivan de los cambios de posición de poder y de los cambios en los procesos de producción y productos turísticos en el sistema. Cabe destacar el hecho de que la información parece haber dejado de ser la principal ventaja para las empresas como elemento clave de diferenciación en el sector turístico, siendo ahora importante la diferenciación a través de otros medios, como la gestión del e-WOM y la gestión adecuada de la relación con el consumidor- turista.

En relación al consumidor-turista, el uso de TIC ha incrementado la participación del consumidor final en el ensamblaje de producto turístico. Se observa que las TIC permiten una mayor participación del consumidor final en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico, lo que altera el papel de los distintos integrantes de la cadena de valor. Este aspecto cobra además cada vez más importancia al compararlo a lo largo del tiempo entre las dos muestras (del 2008 al 2012).

Estas conclusiones tienen implicaciones para la gestión de las empresas turísticas, ya que muestran la necesidad de estar presentes en cualquier caso en el canal online. La evolución del canal en los últimos años indica esta necesidad a efectos de supervivencia en el sector. Aquéllos que busquen algo más que supervivencia deben saber obtener, seleccionar, procesar y ofrecer mejor sus ofertas, diferenciadas del resto a través de un buen uso de las TIC.

Con todo, la investigación cuantitativa realizada permite confirmar las proposiciones de trabajo detalladas en las Conclusiones de la primera parte, relacionadas con las consecuencias de la aplicación intensiva de las TIC en el sector turístico.

El Capítulo 6 aborda otro análisis cuantitativo, en esta ocasión del lado de la demanda, que quiere profundizar en el comportamiento del consumidor a

partir de la integración de las TIC en el sector turístico. Pretendemos así comprobar la Proposición formulada en la primera parte, relativa a la mayor participación del usuario (consumidor turista) en las distintas fases de producción-comercialización online del producto turístico y completar el análisis de los distintos agentes implicados en el sistema. La aplicación se realiza desde una base de datos construida a través de encuesta y en el contexto de España.

Esta investigación comprueba la existencia de variables que afectan al consumidor turista en su proceso de toma de decisiones de compra online. La gestión de dichas variables supone una oportunidad para los agentes a la hora de adaptar el servicio ofrecido a las necesidades del cliente.

Tomando como referencia la variable calidad percibida de la página web de la empresa turística, entendida como una variable multidimensional, el estudio considera la participación del usuario como co-creador del servicio. Dicha variable ha sido validada como una variable latente de segundo orden, reflejo de dimensiones relacionadas tanto con la calidad utilitaria como con la calidad hedónica. Se trata de la facilidad del uso del instrumento, la información que éste proporciona, la atención percibida por el cliente a través del medio online (calidad utilitaria) y el atractivo de la web (calidad hedónica). Cabe destacar la significatividad de esta última variable frente a investigaciones previas.

Además de este modelo de medida, se plantean otros relativos a las variables de costes de transacción percibidos, satisfacción del usuario y lealtad. Estos modelos forman parte de un modelo integral propuesto e-PECOT, que considera relaciones causa-efecto entre las variables latentes. La calidad global percibida de la página web utilizada para contratar el servicio turístico y los costes percibidos, monetarios y no monetarios, consiguen explicar gran parte de la satisfacción y de la actitud de lealtad del consumidor turista con el servicio recibido. Cabe destacar la relación directa que existe entre la calidad latente y los precios monetarios, de manera que una mayor calidad percibida conlleva un menor precio percibido en relación a otras alternativas online y la opción localizada. En cualquier caso, esto significa que el usuario del canal online no espera pagar más por una mayor calidad de la página web utilizada. De este

modo, la percepción de ahorro en el uso de la red supera la relación tradicional calidad-precio (a mayor calidad, mayor precio).

Los gestores turísticos pueden hacer uso de las conclusiones proporcionadas en varios sentidos. El modelo proporciona una referencia para la medición de la calidad que ofrecen al consumidor desde el análisis de sus dimensiones e indicadores; así como del resto de variables. Sigue siendo la calidad utilitaria la más influyente en la formación de la satisfacción, pero la calidad hedónica tiene también una fuerza considerable, no descubierta en estudios previos. Por ello, las condiciones relativas al servicio de atractivo de la web deben ser consideradas. Es de esperar además que las expectativas en este sentido aumenten. Por otro lado, la relación inversa entre calidad de la web y costes monetarios avisa a la gestión sobre la gran importancia que otorga el usuario a los costes, sin por ello detraer la calidad del servicio web proporcionado. Además, las empresas deben esforzarse en reducir los costes no monetarios, tiempo y esfuerzo, que están directamente relacionados con la satisfacción. Otro resultado que anima a las empresas en la realización de sus estrategias de marketing digital.

Finalmente, podemos afirmar la existencia de distintas estructuras organizacionales de la distribución electrónica de los servicios turísticos. Dichas estructuras han asentado diferentes canales online en el sistema de distribución del sector, al menos, las observadas en nuestra investigación: el canal directo, que engloba desde los proveedores online hasta los consumidores turistas, y canales más largos que incorporan oferentes de servicios de información y de gestión (buscadores) y minoristas (agencias de viaje online). La tendencia avistada en las más recientes publicaciones de la línea de investigación sobre la reintermediación del sector, parece que en nuestro trabajo se hace visible.



## **CONCLUSIONES FINALES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN E INVESTIGACIÓN FUTURA**



La actividad que se desarrolla en el sector turístico es altamente transversal, por lo que afecta a su vez a múltiples sectores. Es, además, muy heterogénea y altamente vulnerable a los cambios que se producen en el entorno. Las empresas turísticas se enfrentan continuamente a factores culturales, políticos, sociales, legales, medioambientales, e incluso climatológicos, que pueden hacer variar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos cortos de tiempo.

El turismo ha sido estudiado desde hace años por distintos autores, y desde distintas perspectivas, tal y como hemos podido ver a lo largo del presente trabajo. En nuestro caso, hemos seguido la línea argumental de investigación que considera específicamente las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el sector turístico, y en cómo su aplicación afecta a la actividad y a los resultados de las empresas, donde consideramos que queda aún camino por recorrer. En este sentido, observamos que la actividad turística es una de las áreas de mayor crecimiento en términos de comercio electrónico está teniendo en los últimos años. En España, el negocio de las reservas online movía ya en torno a 12.200 millones de euros a cierre de 2015 (Hosteltur, 2016), donde la compra a través de móvil se encontraba ya en porcentajes cercanos al 40% para el caso de la compra de vuelos según eDreams Odigeo (La Vanguardia, 23-02-2017).

Este crecimiento con base digital, se está produciendo tanto en el acto de la búsqueda y la compra como tal, como el desarrollo de nuevos modelos de negocio puramente digitales dentro del sistema de distribución turístico (agencias de viajes exclusivas online, comparadores online, servicios adicionales, etc...). Es en el análisis del sistema de distribución en el que nos centramos en este trabajo de tesis doctoral, ya que entendemos que es la base para estudiar la evolución y el desarrollo del sector tanto a nivel de oferta como de demanda. Además, la intensiva utilización de las TIC por los agentes del sector tiene importantes connotaciones relacionadas con las estrategias de marketing a adoptar por los distintos participantes; el sistema de distribución



turístico trabaja con un amplio número de agentes que forman parte de los canales de distribución que lo componen.

Los agentes proveedores proporcionan las infraestructuras y los medios necesarios para los desplazamientos y las estancias en los lugares de destino, los intermediarios proporcionan sistemas para facilitar la venta y añaden valor mediante la oferta de servicios turísticos de distribución desde el proveedor hasta el consumidor en las mejores condiciones. La distribución y la intermediación son reconocidas como factores críticos para la competitividad y el éxito de la industria del turismo. El consumidor se transforma en un importante activo, participando en la co-creación del servicio completo.

La participación de los distintos agentes dentro del sistema de distribución y las relaciones de poder entre sus miembros se han visto sensiblemente alteradas desde el aprovechamiento de las tecnologías, que han dado lugar a la aparición de la distribución electrónica, el canal online (Berné et al., 2012a). Con ello, han cambiado las estrategias de producción, de distribución y de comercialización de los productos del sector, tal y como hemos analizado a lo largo de los capítulos más teóricos de esta tesis.

En este sentido, se puede afirmar que la distribución del turismo ha sufrido un cambio acelerado hasta su posición actual, la cual no se presenta como estática, sino con mayor potencial de desarrollo. El cambio se observa desde el concepto en que la distribución de un subproducto orientado al viaje es vista como un proceso, a la distribución de un producto impulsada por la experiencia de los viajeros, donde es el propio cliente el que puede ir construyendo su propio producto, y que se conoce como orientación al viajero. El consumidor, busca actualmente una experiencia única, diferente, y le afectan emocionalmente aspectos como: la desconfianza, el diseño de una web, opiniones de otros viajeros o la imagen de la propia empresa turística en el entorno online y offline. Todos estos aspectos se muestran a través de internet y las nuevas tecnologías, haciendo al sector mucho más transparente a los ojos del consumidor.

Con todo, la aplicación y el uso de las TIC en el sector turístico es hoy en día una necesidad, independientemente del nivel que se ocupe en el canal. Tanto para las empresas como para los consumidores turistas, se trata de una cuestión estratégica, influyente en la evaluación del retorno de la inversión realizada.

Tras un encuadre general del sector turístico, pasamos a detallar las conclusiones obtenidas a lo largo de presente trabajo. Nuestro trabajo, como ya adelantábamos, se encuentra dividido en seis capítulos, que se complementan con una parte de conclusiones generales, limitaciones y líneas futuras de investigación.

La Parte I está compuesta por los tres primeros capítulos, donde hemos realizado una profunda revisión de la literatura existente hasta la fecha, repasando autores nacionales e internacionales, y distintos estudios del sector e de instituciones de reconocido prestigio como la Organización Mundial del Turismo, Hosteltur ó el Ministerio de Industria, Energía y Turismo entre otras.

En el primer capítulo nos hemos centrado en la literatura relacionada con el sector turístico y las TIC consiguiendo conceptualizar los distintos términos relacionados con el turismo. Definir un concepto de turismo ha sido complicado al englobar una amplia cantidad de servicios. Es por ello, que hemos analizado las diferentes consideraciones y aportaciones que ha habido a lo largo del tiempo de cara a asentar las bases de nuestra investigación posterior. El turismo ha pasado de ser una actividad económica sencilla a convertirse en una actividad multisectorial. Hoy en día, es una de las actividades más importantes a nivel internacional, y más concretamente, resulta fundamental para la economía española, tanto en términos de creación de empleo como de contribución al PIB del país. En el año 2016, España tuvo 75,6 millones de visitantes, principalmente de países como Reino Unido, Francia y Alemania (Exceltur, 2017). Estos buenos resultados siguen una tendencia creciente, a pesar de los años de crisis económica sufridos, esperando de nuevo una cifra histórica para 2017. Estos datos ponen de manifiesto la importancia del sector turístico en la economía española, tanto actual como futura, así como el interés que genera esta actividad en cuanto a análisis y medición. Destacamos una

alta fidelidad por parte de los turistas extranjeros, visitando España en numerosas ocasiones y descubriendo en los últimos años nuevos lugares de interior como Madrid, Castilla León, además de Asturias y Cantabria. Dentro de las tendencias del sector vemos como aparece con fuerza un tipo de turismo relacionado con el alquiler vacacional, que evoluciona a la vez que se amplía la oferta de las compañías de vuelo low cost, y que está creando controversia dentro del sector. Otro aspecto tratado en el capítulo ha sido la incidencia de las TIC en el sector turístico, donde es cada vez mayor la utilización de las nuevas tecnologías en los viajes contratados. Así, en el año 2012 el 65% de los turistas que visitaron España recurrió a Internet para la organización de sus viajes, siendo la consulta, la reserva y el pago, por este orden, los servicios más demandados.

El turismo es una de las áreas donde mayor penetración de la tecnología ha habido en los últimos años, produciendo cambios en el sector tanto a nivel general como en la propia estructura y sistema de distribución. Es este último, el sistema de distribución, uno de los puntos que ha llamado enormemente la atención dentro de la industria turística, ya que en dicho sistema trabajan multitud de agentes que han visto modificado su papel conforme Internet se ha ido introduciendo paulatinamente en el canal.

En el Capítulo 2 hemos realizado precisamente una revisión de la literatura centrada en la definición y caracterización de dichos agentes, ya que su identificación, definición y análisis resulta fundamental para entender el sistema, así como conocer las relaciones que se producen entre los mismos.

La inclusión de las TIC dentro del canal ha revolucionado su estructura y ha incrementado la incertidumbre sobre las actividades desarrolladas por los distintos agentes del mismo. El comportamiento, tanto de los proveedores e intermediarios, como del propio consumidor se ha visto modificado, de manera que ahora se asumen nuevas funciones, se ha pasado de un modelo lineal donde los proveedores (aerolíneas, hoteles o alquiler de coches) ofrecían su producto-servicio a través de los sistemas de reserva (CRS) y los sistemas de distribución global (GDS), ambos distribuidores mayoristas tradicionales del

sector, a un modelo donde es el propio consumidor el que participa en la prestación del servicio pudiéndolo personalizar en tiempo real.

Estos cambios, han provocado alteraciones en el proceso de creación de valor dentro de la actividad turística, pero sobre todo, han alterado el poder que cada uno de los miembros del sistema de distribución venía ocupando hasta el momento. El poder, tal y como hemos visto a lo largo del Capítulo 2, es por tanto una cuestión clave para la gestión en el canal de distribución porque sus miembros, por definición, están interconectados en una relación y dependen unos de otros. Esta es una de las razones por las que la industria del turismo es la referencia líder a la hora de analizar cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura de una industria.

La inclusión de las TIC va a provocar además que dichos cambios sean cada vez más rápidos, y que las empresas puedan aprovechar el potencial de la tecnología para diferenciar sus productos del resto de empresas de un mismo nivel en el canal de distribución, ganando cuota de mercado a través de la personalización del producto, e incrementando así sus beneficios a expensas de los vendedores convencionales. Además, el uso de la TIC va asociado a la reducción ó eliminación de costes, así como su potencial para la expansión a nuevos mercados, al tener menos barreras y poder acceder a la información de clientes y agentes de una manera más rápida y eficiente.

Las TIC modifican las prácticas de negocio y las estrategias en relación tanto a la producción, como a la distribución y a la comercialización de los productos del sector en el que se aplican. Así, la innovación proporcionada por las TIC en los procesos productivos y de distribución de los productos turísticos ha permitido el establecimiento de transacciones más eficientes que conducen a cambios en la forma de actuar de la industria turística. La eficiencia viene por el lado de la reducción de los costes de producción y de distribución, lo que a su vez permite la obtención de un producto turístico final de mayor calidad, así como potenciar la creación de nuevos productos y facilitar la adopción de mejores prácticas. Por una parte, ha reforzado los procesos de desintermediación, permitiendo a proveedores turísticos (aerolíneas, cadenas

hoteleras, operadores de turismo, etc.) comunicar su oferta a los consumidores finales y, a su vez, ha fomentado la aparición de nuevos intermediarios, como las agencias de viaje online (García y Garrido, 2013).

Dentro del Capítulo 2 hemos analizado también a los tres agentes principales como son: proveedores de alojamiento, agencias de viajes y consumidor. Y como todos ellos han evolucionado a raíz de la utilización de las TIC. Como conclusión destacamos que el canal directo electrónico permite que los proveedores incrementen su oferta de servicio personalizando la oferta y lleven a cabo estrategias de fidelización, a través por ejemplo de programas como NH Rewards o Meliá Más. Las agencias de viaje online consiguen una expansión hacia nuevos mercados mucho más rápida e intensa que las agencias minoristas tradicionales. La disminución de los costes de transacción que proporciona la versión digital abre oportunidades de mercado de nivel mundial, con alternativas casi ilimitadas. Nuevas figuras aparecen en los últimos años, como los meta-buscadores o comparadores (Kayak, Trivago), que han amenazado la posición de privilegio de las agencias online virtuales más consolidadas y provocado una rápida respuesta por su parte, dando lugar a la denominada re-intermediación. Parece así que, pese al protagonismo adquirido por los proveedores en los inicios de la distribución online y el crecimiento observado de los canales directos, los intermediarios vuelven a ocupar una posición de liderazgo. Al mismo tiempo, el resto de agentes se muestra flexible y se adapta a las situaciones cambiantes y el consumidor resulta ser el gran beneficiario de la diversidad de alternativas.

Ponemos en relieve el papel emergente del consumidor dentro del desarrollo del canal online, apareciendo un nuevo consumidor digital con patrones de comportamiento de compra diferentes al cliente convencional. Todos los estudios sugieren que el aumento de la participación de los consumidores como consecuencia del desarrollo de las TIC tiene consecuencias inmediatas tanto en el mercado y como en la estructura del canal del sector turístico.

Es de tal importancia el nuevo papel del consumidor turístico que hemos dedicado el Capítulo 3 de este trabajo a analizar en detalle sus características y singularidades revisando la literatura existente y de esta forma ampliar la perspectiva de análisis de cara a la parte empírica del trabajo.

Para ello nos hemos fijado en la figura del consumidor turístico, y más concretamente hemos analizado el perfil del consumidor turístico online. Esto ha implicado que realicemos una conceptualización del término calidad percibida del servicio, y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo, entrando ahora en juego componentes no sólo relacionados con la utilidad de una página web, sino también aspectos relacionados con el entretenimiento y diversión de la misma, que afectan al consumidor mientras en su nivel de satisfacción, comportamiento, intención de compra, lealtad, recomendación boca-oído y, en consecuencia también a los beneficios del comercio electrónico.

Llegamos a la conclusión de que la calidad percibida del servicio online ya no sólo está relacionada con aspectos funcionales como son la información, seguridad, capacidad de respuesta o facilidad de uso principalmente, sino que resultan también de gran importancia aspectos como el entretenimiento y diversión que el cliente experimenta mientras busca y/o compra un servicio online. Este hecho, que hemos definido como calidad percibida hedónica cobra cada vez más importancia como elemento de diferenciación entre las distintas páginas web de servicios turísticos. Pero también influye cada vez más en el grado de satisfacción del consumidor y en su lealtad hacia una página web determinada.

Hemos visto como el consumidor online tiene un perfil cada vez más detallado, formándose diferentes segmentos según variables como el sexo, la edad ó nivel de estudios. En este sentido, hemos definido las características del perfil “Consumidor desconfiado”, siendo de gran importancia conocer en detalle este tipo de consumidor, al ser considerado como uno de los principales frenos del comercio electrónico, tanto a nivel general, como más concretamente en el sector turístico. Dentro del proceso que llevan a cabo las empresas en el entorno online tanto de acercamiento como de convencimiento

al consumidor, hay un elemento que juega un papel crucial “la desconfianza”. Esta desconfianza, que es mayor en el consumidor online que en el offline, va afectar no sólo a los resultados esperados de las empresas según las estrategias para incrementar la confianza de sus clientes, sino que incluso puede llevar a que dichas estrategias sean ineficientes. Esta desconfianza en las ventas en Internet no sólo va a depender de variables como la edad ó el género, sino también de aspectos como rasgos personales, valores, educación e ingresos. El consumidor cada vez tiene menos tiempo y por tanto atributos como atención o confianza adquieren una importancia mayor para él a la hora de contratar un servicio por lo que se recomienda que la estrategia de comunicación en las páginas web incluya testimonios de otros clientes.

Hemos visto como las TIC pueden ser un gran aliado para las empresas a la hora de poner en marcha prácticas de marketing relacional, permitiéndoles por un lado obtener mayor información del cliente y por otro relacionarse con él de una manera más directa y eficiente, proporcionándole esa seguridad que demanda. Resultará por tanto necesario incrementar la calidad percibida del usuario con la intención de minimizar esa desconfianza. Para ello, hemos analizado y detallado cada una de las dimensiones que componen la calidad percibida en los distintos estudios realizados a lo largo del tiempo, obteniendo seis principales: calidad/compromiso/cumplimiento, facilidad de uso, seguridad y privacidad, Contenido de información, Responsabilidad/capacidad de respuesta y atractivo visual. De las dimensiones analizadas, la de facilidad de uso, destaca como la más importante a la hora de determinar la voluntad de comprar en una agencia de viajes online. A ella le siguen la dimensión de información/contenido, la capacidad de respuesta, la realización y la seguridad/privacidad. Estas dimensiones han sido nuestro punto de partida para el estudio empírico realizado en la segunda parte del trabajo.

Como una de las conclusiones más importantes obtenidas destacamos la definición del nuevo cliente turista online. Hoy en día, el cliente mantiene un rol muy activo en Internet, interactuando y colaborando con otros usuarios, compartiendo su conocimiento y experiencias a través de los canales online, utilizando la tecnología de una forma productiva. Este tipo de usuarios tiene un

papel destacado en la comercialización de los productos y servicios turísticos por su triple función como anunciantes, productores y consumidores, denominándose “adprosumer” (Okazaki et al., 2011). Actualmente el consumidor busca y compara información tanto facilitada por las agencias como por viajeros o usuarios como él. Las reglas del juego han cambiado y aquellas empresas ó agentes que sepan ver la comunicación como un elemento estratégico y lo apliquen a sus políticas habituales estarán consiguiendo un acercamiento al cliente y previsiblemente un mejor servicio y calidad que puede verse traducido en más ventas y prescripción.

Tras la revisión de la literatura, fijando conceptos y detalles relevantes, hemos desarrollado la Parte II de nuestro trabajo que incluye la parte empírica. En el Capítulo 4 y 5 hemos realizado un análisis del lado de la oferta y en el Capítulo 6 del lado de la demanda, buscando validar las proposiciones que nos marcamos de manera general en este trabajo y que recordamos a continuación:

P1: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, altera la posición de poder y la participación en la cadena de valor de los agentes de la industria turística”.*

P2: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, cambia sensiblemente los procesos de producción y comercialización de los productos-servicios turísticos”.*

P3: *“La utilización intensiva de las TIC en el sector turístico, determinando la aparición y el desarrollo del canal online en el sistema de distribución del sector, está provocando un cambio importante en la estructura del sector turístico, en la que cada vez cobra más importancia la opción online”.*

P4: *“La participación del usuario (consumidor turista) en las distintas fases de producción-comercialización del producto turístico es mayor que en los*



*canales offline y está cambiando sensiblemente el papel del resto de los miembros del sistema de distribución”.*

Esto, nos permitirá completar el círculo, obteniendo conclusiones globales, que resultan coherentes con la línea literaria revisada, y que nos han permitido extraer implicaciones para la gestión de las empresas del sector turístico principalmente.

En el Capítulo 4 hemos realizado un estudio cualitativo a través de la técnica de la entrevista en profundidad a 11 expertos del sector, que hemos dividido en un primer grupo de turoperadores internacionales, un segundo grupo de agencias de viajes y plataformas exclusivamente online y un tercer grupo de agencias de viajes tradicionales. A todos ellos les hemos preguntado cuestiones relacionadas con las ventajas de las agencias online respecto a las tradicionales, relación de las TIC con políticas de expansión y de gestión, así como formación de posibles alianzas estratégicas.

La observación más tangible del estudio es que la integración de las TIC en el sector turismo ha permitido una evolución desde las compras a través de una página Web concreta, hacia otros medios tecnológicos, como buscadores y redes sociales, a los que dirigir las estrategias de venta, comunicación y publicidad. Los implicados en el sector turístico han añadido soportes de información y de transacción a los más tradicionales. Parece que se trata de una evolución ineludible que puede procurar muchas ventajas en cuanto a la consecución de negocio.

En todo caso, se considera que las agencias/agentes online muestran ventajas en eficiencias respecto a las offline. Las empresas se han visto así llamadas a abrir canales virtuales. Las mejoras en eficiencias en tiempo son notables. Siempre que se sigan sistemas adecuados de gestión de la información, la mayor automatización de los procesos permite mejorar la gestión interna del negocio.

También se facilita la consecución de mejores resultados de mercado y en satisfacción del cliente, que puede participar en la producción de un servicio

más personalizado. Se trata de mayor efectividad, derivada de una mejor adaptación al mercado.

Además, las estrategias de expansión también se ven condicionadas a la presencia de las TIC en el sector turístico. Las TIC facilitan la expansión del negocio siempre que se siga un proceso en tres etapas, bien a través de mercados geográficos: el nacional, el europeo y el internacional; bien como expansión a través de activos intangibles: uso correcto del idioma, considerar la diferenciación cultural y realizar adecuado posicionamiento en los buscadores.

Los agentes online incorporan mejor la innovación que los offline, lo cual emerge como otra ventaja para la diferenciación y el posicionamiento en los mercados turísticos. Sin embargo, la mayor capacidad de innovación no deriva necesariamente en la oferta de un servicio de mayor calidad por parte del operador online ya que la calidad online se percibe a través de disponibilidad en tiempo y ahorro de costes derivados de desplazamientos, pero no incluye el servicio personalizado de encuentro.

De esta forma, descubrimos en la respuesta de los entrevistados concordancia con las proposiciones planteadas en el estudio cualitativo y con la revisión de la literatura planteada, ya que como han comentado de forma generalizada, las TIC han supuesto un cambio en la estructura del sector: las agencias/agentes online o las agencias/agentes mixtos consiguen mejores resultados respecto a las tradicionales, soportando menores costes y haciendo un mejor uso de los recursos. Esta es además una tendencia creciente. Todo ello ha ido acompañado de cambios en los procesos de producción; la gestión se agiliza, al igual que se procura la comercialización de un producto más personalizado; el propio consumidor, gracias a un mayor acceso a la información, es partícipe en la creación de un producto-servicio turístico más adaptado a sus necesidades y con un mayor valor.

Con todo, la investigación cualitativa evidencia la revolución que las TIC han supuesto para el sector turístico y más concretamente sus canales de distribución. El estudio exploratorio que se ha llevado a cabo destaca entre sus conclusiones, obtenidas desde la información recopilada de expertos, la

percepción de que una de las mayores ventajas del canal de distribución online es la reducción de costes, lo que permite ofrecer unos precios más competitivos al mercado. Este hecho conlleva que las empresas turísticas que adoptan las TIC en su gestión resultan más competitivas y consiguen incrementar su poder dentro del canal de distribución turístico, así como desestabilizar las relaciones de poder establecidas hasta la fecha entre los distintos agentes. Esta reflexión viene a constatar la proposición P1.

También destacan la optimización de recursos y el incremento en la rapidez de gestión, tanto interna como externa, así como otras de las ventajas de los operadores online respecto a los tradicionales. Estas ventajas han provocado el surgimiento de intermediarios en el entorno online exclusivamente, a la vez que han empujado a que los intermediarios y grandes cadenas turísticas que se encontraban en el canal de distribución tradicional se hayan introducido total o parcialmente en el canal online como una forma de innovación forzosa y necesaria para sobrevivir ante los datos de desplazamiento del gasto y facturación del canal tradicional al canal online. La estructura del sistema de distribución se modifica y que el protagonismo es del canal online. Ello está de acuerdo con la proposición P3.

Igualmente, la inclusión de las TIC ha supuesto cambios en los procesos de producción, permitiendo una mayor personalización del producto, en la que participa el propio consumidor. Fundamentalmente por el mayor acceso a la información, en cualquier momento del tiempo y con una mayor disponibilidad y calidad. Los expertos consideran así correctas las proposiciones P2 y P4.

Las principales conclusiones sobre medios y modos de actuación son la tendencia a la habilitación de alianzas estratégicas entre intermediarios, donde los operadores exclusivamente online tienden a realizar acuerdos con otros operadores online, descartando a los operadores offline. Se considera que las diferentes formas de gestión de cada forma de distribución son incompatibles. Si bien, existe disponibilidad de los operadores offline al establecimiento de acuerdos con operadores online, sobre todo cuando se trate de proveedores u otros agentes que puedan facilitarles la optimización en el uso de sus recursos.

Estas conclusiones tienen implicaciones para la gestión de las empresas turísticas, ya que muestran la necesidad de estar presentes en cualquier caso en el canal online. La evolución del canal en los últimos años indica esta necesidad a efectos de supervivencia en el sector.

Además, se percibe una tendencia expansiva y de internacionalización mucho mayor para aquellas empresas que operan en el canal online. El motivo es el mayor acceso a muchos más mercados geográficos, con menores costes y en un tiempo mucho menor, una menor necesidad de inversión y menores barreras a la entrada, lo que permite fijar estrategias mucho más agresivas de expansión.

Realizada la aproximación exploratoria, en el Capítulo 5 hemos realizado el análisis empírico tomando como punto de partida los resultados y conclusiones obtenidos en la investigación cualitativa. Nuestro objetivo ha sido formular hipótesis de investigación y testar dichas hipótesis a través del planteamiento de un modelo teórico y fuentes de datos primarias.

Este estudio cuantitativo analiza primero el lado de la oferta del sistema de distribución turístico, de manera que podamos obtener una visión global de los distintos niveles o agentes implicados desde el lado de la producción de productos-servicios turísticos, para ello se realiza una encuesta dirigida a profesionales turísticos. La población está compuesta por los 575 asistentes al Eyefortravel, Travel Distribution Summit (TDS), celebrado en Londres en 2012 y la hemos comparado con la base de datos del trabajo de García-González (2009) y Berné et al. (2012a), cuyos trabajos sintetizan la evolución del turismo en el fomento de cambios estructurales, relativos a cambios en estructura, poder y procesos, considerando la participación del consumidor final.

Hemos analizado las opiniones de las empresas turísticas sobre la evolución de los cambios del sector turístico devenidos por la aplicación intensiva de las TIC a través del análisis de la relativamente reciente introducción en su sistema de distribución del canal online.

Una primera conclusión y contribución de relevancia de este trabajo empírico es la constatación de una cada vez mayor importancia de las TIC en el fomento de innovaciones.

En segundo lugar, cabe destacar la no existencia de diferencias significativas en las opiniones de las dos muestras con respecto a los cambios en la estructura del sector turístico. Tampoco se obtienen diferencias significativas para los indicadores sobre los cambios en el poder de los operadores.

En tercer lugar, se ha constatado que las diferencias significativas en las opiniones de las muestras se producen para los cambios en los procesos productivos y productos turísticos. Así, se producen variaciones notables con respecto a la relación entre las TIC y la disminución de costes de producción y distribución, la utilización de las TIC y una mayor calidad de producto turístico o la facilidad de las TIC para crear productos más flexibles y adaptables. Además, la adopción de las TIC por parte de las empresas del sector favorece la adopción de buenas y mejores prácticas en la industria y sobre todo, un fomento de la innovación.

Los resultados obtenidos verifican la importancia del continuo desarrollo de las TIC en el sistema de distribución del turismo, así como la influencia de los cambios estructurales, por los cambios de posición de poder y por los cambios en los procesos de producción y productos turísticos en el sistema. En este sentido, mediante la verificación de la creciente importancia de las TIC para los agentes en el fomento de la innovación la disminución de los costes de producción y distribución, el trabajo concluye la consecución de un producto turístico de calidad superior.

Por otra parte, la información parece haber dejado de ser la principal ventaja para las empresas como elemento clave de diferenciación en el sector turístico. Esto parece ser aceptado como un hecho y la diferenciación debe lograrse a través de otros medios. Los operadores de turismo tienen que tomar nota y trabajar en otras formas de mantener sus posiciones. En este sentido,

las oportunidades pueden venir del uso de herramientas de gestión en línea, como la gestión del e-WOM y por el seguimiento de una gestión más operativa.

En el Capítulo 6 hemos continuado con el análisis empírico tomando, en este caso, la figura del consumidor turista como eje de la investigación. De este modo, hemos obtenido información y conocimiento sobre la demanda del sistema de distribución turística online, completando así el análisis de los distintos niveles del canal turístico online. La literatura revisada en la primera parte nos ha permitido argumentar la existencia de variables que involucran al consumidor turista y le afectan en su toma de decisiones de compra online, así como la importancia de que estas variables sean gestionadas en parte por los agentes, trabajando de forma continuada en la adaptación del servicio ofrecido para ajustarlo a las necesidades y deseos del consumidor.

Hemos realizado una investigación a una muestra de 408 individuos utilizando la encuesta como herramienta, que fue distribuida de manera online a una muestra seleccionada por conveniencia a través de cuotas, donde hemos obtenido información sobre la última transacción online realizada en servicios turísticos.

Así, esta investigación propone distintos modelos de medida y relaciones estructurales que consideran la variable calidad percibida de la página web de la empresa turística como multidimensional, teniendo en cuenta la participación del usuario como co-creador del servicio, de manera que los gestores de los servicios turísticos tengan una referencia para la medición de esta última desde sus dimensiones e indicadores; así como los costes percibidos, la satisfacción del consumidor turista y su actitud de lealtad.

El método de investigación que hemos seguido es el de formulación de hipótesis de trabajo desde la literatura revisada, como paso previo a la propuesta de un modelo teórico que ha sido contrastado mediante la aplicación de sistemas de ecuaciones estructurales (SEM).

Son varias las conclusiones que se pueden extraer de los resultados obtenidos. Por un lado, hemos validado distintos modelos de medida para

variables que, posteriormente, hemos corroborado como componentes de una variable latente, de segundo orden denominada calidad latente del medio online (página web) para el usuario turista. Los modelos de medida son así reconocidos como dimensiones de primer orden, indicadores que reflejan la calidad latente, variable que se valida como de un nivel más elevado de abstracción.

Las dimensiones de la calidad latente se refieren tanto a calidad utilitaria como a calidad hedónica. Se trata de la facilidad del uso del instrumento, la información que éste proporciona, la atención percibida por el cliente a través del medio online y el atractivo de la web. Cabe destacar que en estudios anteriores esta última variable, relativa al componente hedónico, no resultaba significativa, lo que supone un interesante resultado y un cambio en el estado del cuerpo de conocimiento en la línea de investigación.

Aunque el atractivo de la web ofrece un menor peso reflejo de la calidad latente que las dimensiones utilitarias, parece que existe una evolución en su consideración por parte de los usuarios, que son más capaces de reconocer su influencia para evaluar el primer nivel de resultados (output) del agente turístico implicado a través de la calidad percibida del instrumento (calidad latente de segundo orden de abstracción). Este es un dato de especial interés a efectos no sólo teóricos, sino también prácticos, porque es posible que los niveles de importancia asignados a cada dimensión sean diferentes dependiendo del contexto cultural-demográfico.

Parecen existir diferencias en cuando a los factores que influyen en la satisfacción según se traten de agencias de viajes online ó de proveedores y que la literatura revisada ya ha sido capaz de identificar. De esta manera, en el caso de las agencias de viajes online los factores significativamente influyentes en la satisfacción son contenido de la información, reputación y seguridad, utilidad, compromiso y personalización, y estructura y facilidad de uso. Para los proveedores son estructura y facilidad de uso, contenido de la información, usabilidad y reputación-seguridad.

Se destaca que, aunque con ligeras diferencias entre proveedores y agencias, las dimensiones de la calidad del servicio web: contenido-información, seguridad, facilidad de uso y utilidad tienen una relación significativamente positiva con la satisfacción del cliente para el caso de agencias online. En el caso de los proveedores online, la personalización y el compromiso no resultan tan importantes como en el caso de las agencias. Esto nos puede llevar a pensar que puede que los consumidores utilicen más los proveedores online para hacer una comparativa de precios que para obtener un servicio personalizado.

Las implicaciones para la gestión pasan así por considerar la estructura obtenida de la calidad latente y procurar su medición respecto a su caso particular, pudiendo utilizar esta información para mejorar la toma de decisiones. Puesto que todos los indicadores de cada dimensión de primer orden muestran importancia a la hora de reflejar la calidad latente, la organización debe emplearse en todos ellos.

De esta forma nuestro análisis nos lleva a detallar implicaciones para la gestión tanto para agencias de viajes online como para proveedores y son deberán prestar especial interés en fomentar estrategias que faciliten el uso de dicha página web y centrarse en políticas de comercialización que muestren información detallada del producto, y del propio proceso de compra en sí, prestando especial cuidado al tratamiento de los datos del cliente y seguridad

Se ha comprobado que la relación entre la calidad latente y la calidad percibida global explica un porcentaje elevado de esta última, pero faltan en el modelo variables explicativas. Determinadas características personales del cliente y condiciones específicas del mercado en análisis pueden ser variables con potencial explicativo que añadir al modelo en investigación futura. Sin embargo, la mayor utilidad de este modelo reside precisamente en permitir afianzar el interés en validar un modelo estructural que relacione los tres niveles de resultados (output) desde el punto de vista de la demanda, es decir, entre calidad, costes, satisfacción y lealtad del consumidor turista en el contexto online de la distribución del servicio.



En relación a los modelos de medida de los variables costes percibidos, satisfacción y lealtad, la gestión puede igualmente realizar una valoración cierta y rigurosa de los mismos haciendo uso de los indicadores incluidos en esta investigación.

En relación al modelo estructural general e-PECOT, cabe notar que la inclusión de la variable costes percibidos se muestra como una intervención importante en el modelo teórico, puesto que refuerza el nivel de determinación de la satisfacción como una consecuencia de la relación mantenida con la empresa, de manera que menores costes percibidos procuran mayor satisfacción. Por un lado, la relación de los costes monetarios como efecto de la calidad latente aporta valor al modelo y descubre un sentido de la relación que no es el tradicionalmente postulado. A mayor calidad percibida del servicio virtual, menor precio percibido en relación a otras alternativas. Esta relación supone además una relación indirecta hacia la satisfacción que apoya la relación directa encontrada desde los costes percibidos no monetarios. Por otro lado, la inclusión de los costes no monetarios es interesante por novedosa y por resultar significativa. La consideración específica de estos costes y el resultado obtenido comentado ofrecen un interesante valor añadido al modelo validado.

Nuestro análisis nos permite afirmar que el coste para el turista online es medido en términos, no sólo monetarios, sino también de tiempo y esfuerzo empleado en la compra. Este hecho, supone una gran oportunidad para las empresas, ya que mejorando sus procesos de compra y haciendo sistemas de reserva más sencillos y claros para el consumidor pueden ver como la satisfacción global del cliente se incrementa y con ello su posible compra futura y lealtad. Parece que este es un aspecto que preocupa tanto al sector turístico en general como al resto de sectores que operan online de manera habitual, ya que la inversión realizada por parte de las empresas en usabilidad, mejora de tiempos de espera y en conceptos relacionados con mejorar la facilidad de los procesos de compra a los ojos del consumidor ha cobrado una vital importancia dentro de las estrategias digitales de las grandes compañías.

La traslación de las fases de compra al modelo se considera al tratar la satisfacción con la experiencia como causa de lealtad. El modelo consigue así un nivel explicativo elevado de la intención de lealtad del usuario al agente online turístico. En este sentido, entendemos que el modelo supera varias las limitaciones de la literatura previa.

Además, y pese a no haber podido realizar contraste del modelo para el canal directo ni para el canal indirecto a través de buscadores, el modelo relativo a las agencias de viaje online confirma la utilidad del planteamiento teórico.

Por consiguiente, hemos constatado a través del estudio empírico la existencia de distintas estructuras organizacionales de la distribución electrónica de los servicios turísticos. Se trata de un canal directo, desde los proveedores online hasta los consumidores turistas, y de dos canales más largos que incorporan oferentes de servicios de información y de gestión (buscadores) y minoristas (agencias de viaje online).

Nuestro modelo ha demostrado como la satisfacción y la lealtad por parte del cliente están relacionadas, si bien, el modelo no considera variables de lealtad de comportamiento, por lo que esta es una limitación que puede ser salvada en investigaciones posteriores. Es posible que la inclusión en un modelo de lealtad de comportamiento requiera una base de datos longitudinal, lo que quizás implicaría a su vez el uso de otras herramientas metodológicas. Todo ello ampliaría el conocimiento en la línea de investigación.

Siguiendo con posibles líneas de investigación futura, podemos añadir a los canales virtuales analizados un nuevo canal de reciente aparición y con un gran potencial de desarrollo, este canal es desarrollo por los propios consumidores y cuyas relaciones virtuales estarían estructuradas como B2C2C. Este análisis podría resultar de interés a la hora de ampliar nuestro modelo analizado que no ha contemplado las relaciones C2C dentro del mismo al no estar disponible en la base de datos y que abre una posible evolución del modelo coherente con la evolución de los entornos virtuales actuales.

Para finalizar consideramos que pese a los beneficios que aporta esta investigación, la misma debe reconocer más limitaciones. Por un lado, la generalización de los resultados a otros contextos de estudio, lo cual requiere la aplicación del modelo a otros sectores. Por otro lado, el modelo podría ser completado con otras variables adicionales como características personales del cliente, o condiciones específicas del mercado en análisis, que nos podrían llevar a mejorar el nivel explicativo del modelo, contemplando situaciones concretas de compra online para destinos específicos e incluso intentar relacionar la experiencia del viaje con la experiencia virtual.

# ***BIBLIOGRAFÍA***



- Abou-Shouk, M. A., & Khalifa, G. S. (2016). The influence of website quality dimensions on e-purchasing behaviour and e-loyalty: a comparative study of Egyptian travel agents and hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-16.
- Aladwani, A.M. & Palvia, P.C. (2002). Developing and validating an instrument for measuring user-perceived Web Site Quality, *Information and Management*, 39(6): 467-476.
- Alamdari, F. (2002). Regional development in airlines and travel agents relationship, *Journal of Air Transport Management*, 8(5): 339–348
- Amit, R. & Schoemaker P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 1 (1): 33–46.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategy Management Journal*, 22: 493 -520.
- Anderson Consulting (1998). *The Future of Travel Distribution: Securing Loyalty in an Efficient Travel Market*. Anderson Consulting, New York.
- Anderson, J. & Earl, M. J. (2000). Lastminute.com: B2C e-commerce. *Business Strategy Review*, 11(4): 49–60.
- Applegate, L. (1999). Making the Case for IT Investments. *Financial Times Mastering Information Management*, London.
- Arias, M.M. (2000). La triangulación metodológica: Sus principios, alcances y limitaciones. *Revista Udea*, 18: 13-26.
- Arrondo García, R. (2002). La valoración por el mercado de capitales español de la decisión de ampliar capital: efectos informativos y costes de agencia. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 11(3): 35-45.
- Averill, J.R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*, Springer-Verlag, New York.
- Avison, D. & Horton, J. (1988). Evaluation and information system development, In Avison, D. & Fitzgerald, G. & Bjorn Andersen, N., et al. (eds.), *Investimenti in Information Technology nel settore bancario*. Franco Angeli, Florence.
- Ayeh, J. K., Au, N. & Law, R. (2013). “Do we believe in TripAdvisor? Examining credibility perceptions and online travelers’attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4): 437-452.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M. & Nyer, P.U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 184-206.
- Bai, B., Law, R., & Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International journal of hospitality management*, 27(3), 391-402
- Bailey, J. & Bakos, Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3): 7-20.
- Banker, R. & Kauffman, R. et al. (1993). Information technology, strategy and firm performance: new perspectives for senior management from information systems research. In Banker, R. & Kauffman, R. & Mahmood, M. (eds.),

*Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organisational Growth and Competitive Advantage*, Idea Group Publishing, Harrisburg, PA.

Barnes, S., Liu, K. & Vidgen, R. (2001). Evaluation and information system development, *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems*, Bled Slovenia, June, 27-29.

Barnes, S., Liu, K. & Vidgen, R. (2002), An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3): 114-127.

Barnes, S. J. & Vidgen, R. (2003). Measuring web site quality improvements: a case study of the forum on strategic management knowledge exchange. *Industrial management & Data systems*, 103(5): 297-309.

Barnes, S. J. & Vidgen, R. T. (2014). Technology socialness and Web site satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 89(1): 12-25.

Barnes, S. J. & Vidgen, R. (2002). An evaluation of cyber-bookshops: The WebQual method. International. *Journal of Electronic Commerce*, 6(1): 11-30.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120.

Bauer, H.H., Falk, T. & Hammerschmidt, M. (2006). eTransQual: A Transaction Process- Based Approach for Capturing Service Quality in Online Shopping. *Journal of Business Research*, 59(7): 866-875.

Bennet, M.M. & Lai, C.W.K. (2005). The Impact of the Internet on Travel Agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1): 8-23.

Bennet, M.M. (1993). Information technology and travel agency: A customer service perspective. *Tourism Management*, 14(4): 259-266.

Bennison, S. (2009). *A Guide to Digital Marketing Part 2 – What Constitutes DigitalMarketing*,  
[http://www.alienationdigital.co.uk/images/downloads/Digital\\_Marketing\\_Part2.pdf](http://www.alienationdigital.co.uk/images/downloads/Digital_Marketing_Part2.pdf)  
 f (consultado junio 2015)

Berné, C (2014). Decisiones sobre distribución comercial. *Libro Copy Center Digital*. Zaragoza.

Berné, C (2015). Decisiones sobre distribución comercial. *Libro Copy Center Digital*. Zaragoza.

Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M.E. & Múgica, J.M. (2015b). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1): 205-2014.

Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E. & Múgica-Grijalba, J.M. (2013). Identificación y análisis de los criterios de cambios del sistema de distribución turístico asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2): 90-101.

Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M.E. & Múgica, J.M. (2011), La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Cuadernos de Turismo*, 28: 9-22.

- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M.E. & Múgica, J.M. (2015a). The effect of ICT on relationship enhancement and performance in tourism channels. *Tourism Management*, 48: 188-198.
- Berné, C., García-González, M. & Múgica, J.M. (2012b). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1): 205-214.
- Berné, C., Múgica, J.M. & Yagüe, J.M. (1996). La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad. *Economía Industrial*, 307: 63-74.
- Berné, C., Múgica, J.M. & Yagüe, M.J. (1997). Intrinsic Vairity-Seeking as a Moderator of Loyalty. En: *Marketing: Progress, Prospects and Perspectives*. 26 th. EMAC Conference, proceedings, 3: 1452-1462.
- Berné, C. (1994). *El enfoque de Marketing en el Análisis de la Productividad: una Aplicación al Comercio Minorista*. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza, diciembre.
- Berné, C. (2006). La Demanda de Servicios Minoristas en España. *Información Comercial Española*, 828: 83-98.
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E., & Mugica-Grijalba, J.M. (2012). Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico debidos a la incorporación de las tecnologías. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3): 117-129.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service—competing through quality*, The Free Press, New York.
- Betancourt, R. (2004). *The Economics of Retailing and Distribution*. Edwar Elgar Publishing. USA.
- Bezjian-Avery, A., Calder, B. & Iacobucci, D. (1998). New Media Interactive Advertising vs.Traditional Advertising. *Journal of Advertising Research*, 38(4): 23–32.
- Bhattacharjee, A. (2001a). Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3): 351–370.
- Bhattacharjee, A. (2001b). An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance. *Decision Support Systems*, 32(2). 201-214.
- Bigne, E., Aldas, J. & Andreu, L. (2008). Services: IT adoption in travel agency supply chains. *Journal of Services Marketing*, 22(6): 454-464.
- Bigné, E., Currás, R. & Sánchez, I. (2009). Brand credibility in cause-related marketing: the moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6): 437-447.
- Bigné, E., Currás, R. & Sánchez, I. (2010). Consequences of consumer dissatisfaction: An application to Hotels and Restaurants. *Universia Business Review*. 28(28): 78-100.
- Bigné, E., Ruiz, C., Andreu, L. & Hernández, B. (2015). The Role of Social Motivations, Ability, and Opportunity in Online Know-how Exchanges: Evidence from the Airline Services Industry. *Service Business*, 9(2): 902-919.



- Bigné, J.E., Andreu, L. & Gth, J. (2005). The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6): 833-844.
- Billy, B., Law, R. & Went, I. (2008). The Impact of Website Quality on Customer Satisfaction and Purchase Intentions: Evidence from Chinese Online Visitors. *International Journal of Hospitality Management*. 27(3): 391-402.
- Binkhorst, E. (2002). *Holland, the American way. Transformations of the Netherlands into US vacation experiences*, PhD Thesis Tilburg University, Tilburg.
- Binkhorst, E. (2005). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Presentation at the annual ATLAS Conference 'Tourism, creativity and development*, Barcelona.
- Binkhorst, E. (2006). The eco-creation tourism experience. In *XV Congreso Internacional de Ocio y Turismo de ESADE*.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54: 69-82.
- Blanco, M.B. (1989). La difusión de las tecnologías de la información en España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (665): 82-102.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H. (1994). Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. In Rust, R.T. & Oliver, R. L. (eds.), *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, California (EE.UU), 173–200.
- Bolton, R.N. & Drew.H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4): 375-384.
- Bonifield, C. & Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: Anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses. *Marketing Letters*, 18(1-2): 85-99.
- Bougie, R., Pieters, R. & Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4): 377-393.
- Brandenburger, A.M. & Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1): 5-25.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff B.J. (1996). *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Bronner, F. & Hoog, R. (2016). Travel websites: changing visits, evaluations and posts. *Annals of Tourism Research*, 57: 94–112.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. & Muehling, D.D. (1983). Conflict and power dependence relations in retail supplier channels, *Journal of Retailing*, 59(4): 53-80.
- Buckley, J. (2003). E-service quality and the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6): 453-462.

- Buhalis, D. & Costa, C. (2006a). *Tourism Business Frontiers consumers products and Industry*. Routledge.
- Buhalis, D. & Costa, C. (2006b). *Tourism Management Dynamics. Trends, Management and Tools*, Routledge.
- Buhalis, D. & Deimezi, O. (2004). E-tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2): 103-130.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in Information Technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4): 609-623.
- Buhalis, D. & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, Cengage Learning EMEA.London.
- Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3): 207-220.
- Buhalis, D. & Rob, L. (2008). Progress in Tourism Management: Twenty Years on and 10 years After the Internet: The state of eTourism Research. *Tourism Management*, 29(4): 609-623.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5): 409-421.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1): 97-116.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Techlogies for Strategic tourism management*. Pearson Financial Times/Prentice-Hall, London.
- Buhalis, D. (2004). e-Airlines: strategic and tactical use of ITCs in the airline industry. *Information & Management*, 41(7): 805-825.
- Bunduchi, R. (2005). Business Relationship in Internet-Base Electronic Markets: the Role of Goodwill Trust and Transaction Costs. *Information Systems Journal*, 15(4): 321-341.
- Byoungsoo, K. (2011). Understanding antecedents of continuance intention in social-networking services. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(4): 199-205.
- Cai, S. & Jun, M. (2003). Internet users' perceptions of online service quality: a comparison of online buyers and information searchers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6): 504-519.
- Carroll, B. & Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: effects on hotels and intermediaries, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 44(4): 38-50.
- Cash Jr,J.I., McKenney, J.L., McFarlan, F.W. & Glinert, S. (1991). *Corporate information systems management: the issues facing senior executives*. McGraw-Hill, Inc..
- Casielles, R. V., del Rio Lanza, A. B, & Álvarez, L. S. (2009). Las agencias de viaje virtuales:¿ Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente?. *Universia Business Review*, 4(24).

- Castleberry, J. & Hempell, C. et al. (1998). Electronic shelf space on the global distribution network. *Hospitality and Leisure Executive Report*, 5: 19–24.
- Cetin, G., Aydogan, M., Istanbulu, F. & Fuchs, M (2016). Coping with reintermediation: the case of SMHEs. *Information Technology and Tourism*, 16: 375-392.
- Cetin, G., & Bilgihan, A. (2016). Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current Issues in Tourism*, 19(2): 137-154.
- Chaffey, D. & Smith, P.R. (2008). *eMarketing eXcellence*, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chircu, A.M. & Kauffman, R. J. (1999). Analyzing firm-level strategy for Internet-focused reintermediation. in Sprague, R., *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press, 5: 181–190.
- Chircu, A.M. & Kauffman, R.J. (2000b). Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce, *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4): 7–42.
- Chircu, A.M., & Kauffman, R.J. (2000a). A framework for performance and value assessment of e-business systems in corporate travel distribution. Working Paper, Minneapolis, MN: Management Information Systems Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota. También en (2001). *Lectures in E-Commerce*, 47-76. Springer Vienna.
- Chitturi, R. & Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2008). Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits, *Journal Marketing*, 72(3): 48-63.
- Cho, Y.C. & Agrusa, J. (2006). Assessing use acceptance and satisfaction toward online travel agencies. *Information Technology & Tourism*, 8(3-4): 179-195.
- Choo, CH. W. (1998). The art of scanning the environment, *Bulleting of the American Society for Information Science (ASIS)*, 25 (3): 13-19.
- Chou, S. W. (2010). Why do members contribute knowledge to online communities? *Online Information Review*, 34(6): 829-854.
- Chou, S.W. & Chen, P.Y. (2009). The influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP). *International Journal of Human-Computer Studies*, 67(6): 484-496.
- Christian, R. (2001). Developing an online access strategy: issues facing small-to medium-sized tourism and hospitality enterprises. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2): 170-178.
- Chu, R. (2001). What online Hong Kong travelers look for on airline/travel Websites? *International Journal of Hospitality Management*, 20(1): 95-100.
- Chung, T. & Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel Web sites, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1): 119-125.

- Clark, G. & Chabrel, M. (2007). *Measuring Integrated Rural Tourism*, Special Issue. *Rural Tourism in Europe, Tourism geographies*, 9(4): 371-386.
- Clerides, S., Nearchou, P. & Pashardes, P. (2008). Intermediaries as quality assessors: Tour operators in the travel industry, *International Journal of Industrial Organization*, 26(1): 372–392.
- Cline, R. (1999). *Brand marketing in the hospitality industry—art or science?*, *HSMAI Gazette* 1(6–7): 14.
- Collier, J.E. & Bienstock, C.C. (2006). Measuring Service Quality in E-Retailing, *Journal of Service Research*, 8(3): 260-275.
- Connolly, D. (1999). *Understanding Information Technology Investment Decision Making in the Context of Hotel Global Distribution Systems: A Multiple-Case Study*, (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2008). *Tourism Principles and Practice*, 4th Edition, Financial Times Prentice Hall-Pearson Education (Reino Unido).
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2001). *Marketing channels* (6). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, EEUU.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O.J. (2009). The consumer decision journey, *Mc Kinsey Quarterly*, 3: 96–107.
- Coyne, R. (1995). The reservations revolution, *Hotel & Motel Management*, 24: 54–57.
- Crichton, E. & Edgar, D. (1995). Managing complexity for competitive advantage: an it perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3): 12–18.
- Cristobal, E., Flavián, C. & Guinalíu, M. (2007). Perceived E-Service Quality (PeSQ). Measurement Validation and Effects on Consumer Satisfaction and Web Site Loyalty, *Managing Service Quality*, 17(3): 317-340.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 56(3): 55-68.
- Cruz, I. & Múgica, J.M. (1992). *La relación Calidad-Precio: Algunas evidencias empíricas*. IV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing. San Lorenzo del Escorial. Madrid. Septiembre. 24-26.
- Dale, C. (2000). The UK tour operating industry: a competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, 6: 357-367.
- Darke, P.R., Ashworth, L. & Main, K.J. (2009). Great expectations and broken promises: misleading claims, product failure, expectancy disconfirmation and consumer distrust. *Academy of Marketing Science Journal*, 38(3): 347-362.
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13(3): 319-340.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2): 184-207.

- Del Alcázar Martínez, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Esic, Madrid.
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Bernardo, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). *Building loyalty through functional and hedonic quality*. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3): 387-404.
- Demangeot, C. & Broderick, A.J. (2007). Conceptualising Consumer Behavior in Online Shopping Environments, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(11): 878-894.
- Dev, C. & Olsen, M. (1998). Marketing in the New Millennium—Findings of the IH&RA Think-Tank on Marketing, International Hotel & Restaurant Association, Paris.
- Dewan, R., Jing, B. & Seidmann, A. (2003). Product customization and price competition on the internet, *Management Science*, 49(8): 1055-1070
- Dewan, R., Jing, B. & Seidmann, A. (2000). Achieving first-mover advantage through product customization on the Internet. In *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*, Association for Information Systems, 272-285.
- Di Ianni, A. (2000). The E-business Enterprise and the 'Web-first' Principle of E-marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 2(2): 158-170.
- Diehl, K. & Poynor, C. (2010). Great expectations? Assortment size, expectations and satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 47(2): 312–322.
- Dilts, J. & Prough, G. (2003). Travel agencies: a service industry in transition in the networked economy, *Marketing Management Journal*, 13(2): 96-106.
- Doherty, N.F., Ellis-Chadwick, F. & Hart, C.A. (1999). Cyber retailing in the U.K.: the Potential of the Internet as a Retail Channel, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1): 22-36.
- Dolnicar, S. & Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, 46(2): 133–146.
- Donthu, N. (2001). Does your Web site measure up?, *Marketing Management*, 10(4): 29-32.
- Douglas, A., Muir, L. & Meehan, K. (2003). E-quality in the e-services provision of legal practices, *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6): 483-491.
- Dutta, S. & Segev, A. (1999). Business transformation on the Internet, *European Management Journal*, 17(5): 466–476.
- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic management journal*, 18(7): 535-556.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- El-Ansary, A. & Stern, L. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1): 47-52.

- Emmer, R., Tauck, Ch., Wilkinson, S. & Moore, R. (1993). Marketing hotels using global distribution systems, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(6): 80-89.
- Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 13: 254-262
- Evans PB. & Wurster TS. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Expansión (23 de junio 2015). Los nuevos comportamientos de los consumidores en Internet.
- Expansión (9 de Julio de 2015). *Comparativa porcentual de las compras electrónicas en 2008 y 2012 en España y la Unión Europea en las principales categorías de consumo habitual*
- Farrelly, G. (1999a). Search Engines: Evolution & Revolution, <http://webhome.idirect.com> (consultado 3 diciembre 2008)
- Farrelly, G. (1999b). Search Engines: Evolution & Revolution & Part 2, <http://webhome.idirect.com> (consultado 3 diciembre 2008)
- Field, J.M., Heim, G.R. & Sinha, K.K. (2004). Managing quality in the e-service system: Development and application of a process model. *Production and Operations Management*, 13(4): 291-306.
- Fodor, O. & Werthner, H. (2005). Harmonaise: A Step Toward an Interoperable E- Tourism Marketplace. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(2): 11-39.
- Francis, J. E. & White, L. (2002). PIRQUAL: A scale for measuring customer expectations and perceptions of quality in Internet retailing. *American Marketing Association / Winter*, 13: 263-270.
- Frazier, G. & Summers, J. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 23 (2): 169-176.
- Frew, A.J. (2000). Information and communications technology research in the travel and tourism domain: Perspective and direction. *Journal of Travel Research*, 39(2): 136-145
- Friedman, T. (2005). *O Mundo é Plano*, 5ª Edição, Editora Objetiva: Río de Janeiro (Brasil), 375-407.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2004). *Tourism Marketing: A collaborative approach*. Channel view Publications: Clevedon, Búfalo, Toronto (EE.UU).
- Garcés, S. A., Gorgemans, S., Sánchez, A. M., & Pérez, M. P. (2004). Implications of the internet. An analysis of the aragoneese hospitality industry. *Tourism Management*, 25: 603-613.
- García de Madariaga, J. (2002). La Distribución de Servicios Turísticos ante los Nuevos Desarrollos Tecnológicos, *Distribución y Consumo*, Enero-Febrero, 51-59.
- García García, F. & Garrido Pintado, P. (2013). Agencias de Viaje online en España: Aplicación de un modelo de análisis de sedes web, *TURyDES*, 6(15): 1-15.

- García-González, M. (2009). *Estructuración y Emergencia de Tipologías de Sistemas de Distribución Electrónica. Una Aplicación en el Sector Turístico*. Tesis Doctoral. Junio. Universidad de Zaragoza.
- Gartner, W. & Bachri, T. (1994). Tour operations' role in the tourism distribution system: an Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3-4): 161-79.
- Garvin, D.A. (1991). Competing on the eight dimensions of quality: Unconditional Quality. *Harvard Business Review*, 43-51.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48: 9-29.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2): 223-238.
- Gloor, Peter. (2000). Turning business into e-business. *Making the e-Business Transformation*. Springer London, 29-68.
- González, E (2007). La Teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, II (17): 205-224.
- Gounaris, S. & Dimitriadis, S. (2003). Assessing service quality on the Web: evidence from business-to-consumer portals, *Journal of Services Marketing*, 17(5): 529-548.
- Granados, N., Kauffman, R. & King, B. (2008). The emerging role of vertical search engines in travel distribution: A newly-vulnerable electronic markets perspective. In Sprague, R., *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences – 2008*, Waikoloa, Big Island, Hawaii, 7–10 January, Los Alamitos, California: IEEE Computer Society Press, p. 389.
- Griffin, R. (1997). Evaluating the success of Lodging Yield Management Systems. *FIU Hospitality Review*, 15(1): 57–71.
- Guertin, J. & Nantel, J. (2005). The evolution of NETQUAL: The development of measurement model of web users' perceived added value. *Cahier de recherche*, (05-10) 01: 1-30.
- Guevara, A. (2008). Tecnologías e innovación en la gestión empresarial. En AECIT (ED.). *La actividad turística Española en 2007*. Editorial universitaria Ramón Areces: Madrid, 215-228.
- Guo, X., Ling, L., Dong, Y. & Liang L. (2013). Cooperation contract in tourism supply chains: the optimal pricing strategy of hotels for cooperative third party strategic websites. *Annals of Tourism Research*, 41: 20-41.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*, Pearson Educación, Madrid.
- Hann, I.H., & Terwiesch, C. (2003). Measuring the frictional costs of online transactions: The case of a name-your-own-price channel. *Management Science*, 49(11): 1563-1579.
- Hanna J.R.P. & Millar, R.J. (1997). Promoting tourism on the Internet. *Tourism Management*, 18(7): 469-470.

- Hanson, W. (2000). Principles of Internet Marketing. South-Western College Publishing.
- Harris, L. & Duckworth, K. (2005). The future of the independent travel agent: The need for strategic choice. *Strategic Change*, 14(4): 209-218.
- Hellier, P., Geursen, G., Carr, R. & Rickard, J. (2003). Customer repurchase intention: a general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12): 1762-1800.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G., & Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1): 38-52.
- Hennig-Thurau, T. & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet, *International Journal of Electronic Commerce*, 4(8): 51-74.
- Hern, P. & Calvert, P. (2005). E-service quality in libraries: Exploring its features and dimensions, *Library & Information Science Research*, 27(3): 377-404.
- Hitt, L. & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability and consumer surplus: three different measures of information technology value, *MIS Quarterly*, 20(2): 121-143.
- Hjalager, A. (2010). Progress in tourism management: A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31: 1-12.
- Ho, C.I. & Lee, Y.L. (2007). The Development of an E-Travel Service Quality Scale, *Tourism Management*, 28(6): 1434-1449.
- Holloway, B.B. & Beatty, S.E. (2008). Satisfiers and Dissatisfiers in the Online Environment: A critical Incident Assessment. *Journal of Service Research*, 10(4): 347-364.
- Hong, S.J., Thong, J.Y.L. & Tam, K.Y. (2006). Understanding continued information technology usage behavior: a comparison of three models in the context of mobile Internet. *Decision Support Systems*, 42(3): 1819-1834.
- Hopwood, A. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3): 287-305.
- Hu, N., Bose, I, Sian Koh, N. & Liu, L. (2012). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, reliability, and sentiments. *Decision Support Systems*, 52(3): 674-684.
- Hu, N., Liu, L., & Sambamurthy, V. (2011). Fraud detection in online consumer reviews. *Decision Support Systems*, 50(3), 614-626.
- Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies. *Tourism Management*, 27: 1308-1320.
- Hyun, M.Y., Lee, S. & Hu, C. (2009). Mobile-mediated virtual experience in tourism: concept, typology and applications, *Journal of Vacation Marketing*, 15(2): 149-164.



- Ittner, C. & Larcker, D. (2000). Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't. *Financial Times Mastering Management Series*, London, 16 octubre.
- Jeffries, D. J. (1971). Defining the tourist product and its importance in tourism marketing. *The Tourist Review*, 26(1): 2-5.
- Jeong, M. & Lambert, C. (1999). Measuring the information quality on lodging web sites. *International Journal of Hospitality Information Technology*, 1(1): 63-75.
- Jeong, M. & Lambert, C.U. (2001). *Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging Web sites*. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2): 129-146.
- Jeong, M. & Oh, H. & Gregoire, M. (2003). Conceptualizing web site quality and its consequences in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2): 161-175.
- Jones, C.; Alderete, M.V. & Motta, J (2013). Adopción del Comercio Electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales y de Servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. 29(50): 165-175.
- Kadiyali, V., Chintagunta, P. & Vilcassim, N. (2000). Manufacturer-retailer channel interactions and implications for channel power: an empirical investigation of pricing in a local market. *Marketing Science*, 19(2): 127-148.
- Kang, Y.S., Hong, S. & Heeseok, L. (2009). Exploring continued online service usage behavior: the roles of self-image congruity and regret. *Computers in Human Behavior*, 25(1): 111-122.
- Karen L. Xie, Zili Zhang, Ziqiong Zhang, Amrik Singh, Seul Ki Lee, (2016) Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (9): 2013-2034.
- Kasavana, M. & Cahill, J. (1992). *Managing Computers in the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association East Lansing, Michigan (EE.UU).
- Katz ML & Shapiro C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75(3): 424-440.
- Kaynama, S. & Black, C. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1): 63-88.
- Kim, D.J., Ferrin, D.L. & Rao, H.R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2): 544-564.
- Kim, E. & Nam, D. & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions. *Journal of Management*, 30: 569-589
- Kim, H. & Fesenmaier, D.R. (2008). Persuasive Design of Destination Web Sites: An Analysis of First Impression. *Journal of Travel Research*, 47: 3-13.

- Kim, M. J., Chung, N. & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2): 256-265.
- Kim, S. & Stoel, L. (2004). Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(2): 109-117.
- Kim, S.S. & Lee, C.K. (2005). Push and pull relationships. *Annals of tourism research*, 29(1): 257-260.
- Kim, W.G. & Lee, H.Y. (2004). Comparison of Web Service Quality Between Online Travel Agencies and Online Travel Suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3): 105-116.
- Kim, W.G. & Park, S.A. (2017). Social Media Review Rating Versus Traditional Customer Satisfaction: Which One has More Incremental Predictive Power in Explaining Hotel Performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2): 784-802.
- Kirby, J. & Mardsen, P. (2006). *Connected Marketing, the viral, buzz and Word of mouth revolution*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Knowles, T. & Garland, M. (1994). The strategic importance of CRSs in the airline industry, *Travel & Tourism Analyst*, 4: 4-16.
- Kracht, J. & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 736-757.
- Lassnig, M., Markus, M. & Strasser, A. (2006). *ICT and e-business in the tourism industry ICT adoption and e-business activity in 2006*, Salzburg/Brussels: European Commission, Sector Report 8/2006, 1-194.
- Lavie, T., Sela, M. & Oppenheim, I. & Inbar, O. & Meyer, J. (2010). User attitudes towards news content personalization. *International journal of human-computer studies*, 68(8): 483-495.
- Law, R., Law, A. & Wai, E. (2001). The Impact of the Internet on Travel Agencies in Hong Kong. *Journal of Travel Research*, 3(2): 202-211.
- Law, R., Leung, K. & Wong, J. (2004). The Impact of Internet on Travel Agencies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2): 100-107.
- Law, R. & Leung, R. (2000). A study of airline's online reservation services on the Internet. *Journal of Travel Research*, 39(2): 202-211.
- Law, R. & Bai, B. (2008). How Do the Preferences of Online Buyers and Browsers Differ on the Design and Content of Travel Websites? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4): 388-400.
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6): 599-623.
- Lee, G.G. & Lin, H. F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2): 161-176.

- Lefley, F. (1996). The payback method of investment appraisal: A review and synthesis. *International Journal of Production Economics*, 44(3): 207-224.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of tourism research*, 6(4), 390-407.
- Leung, R & Law, R. (2007). Analyzing research collaborations of information technology publications in leading hospitality and tourism journals: 1986-2005, *Information and communication technologies in tourism 2007*: 547-556.
- Lewis, I., Semeijn, J. & Talalayevsky, A. (1998). The impact of information technology on travel agents. *Transportation Journal*, 37 (4): 20-25.
- Lewis, R., Chambers, R., et al. (1995). *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Li, L., Peng, M., Jiang, N., & Law, R. (2017). An empirical study on the influence of economy hotel website quality on online booking intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 63: 1-10.
- Liao, C., Palvia, P. & Chen, J.L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: toward a technology continuance theory (TCT), *International Journal of Information Management*, 29(4): 309-320.
- Limayem, M. & Cheung, C.M.K. (2008). Understanding information systems continuance: the case of Internet-based learning technologies, *Information & Management*, 45(4): 227-232.
- Limayem, M., Hirt, S.G. & Cheung, C.M.K. (2007). How habit limits the predictive power of intention: the case of information systems continuance, *MIS Quarterly*, (31)4, 705–737.
- Lin, C.S., Sheng, W. & Tsai, R.J. (2005). Integrating perceived playfulness into expectation-confirmation model for web portal context, *Information & Management*, 42 (5): 683–693.
- Llach, J., Marimon, F., del Mar Alonso-Almeida, M., & Bernardo, M. (2013). Determinants of online booking loyalties for the purchasing of airline tickets. *Tourism Management*, 35: 23-31.
- Loiaco, E., Watson, R.T. & Goodhue, D. (2002). WebQual: a Measure of Website Quality. In K. Evans y Scheer (Eds.), *Marketing Educators' Conference: Marketing Theory and Application*, 433-437.
- Loiacono, E. T., Watson, R. T. & Goodhue, D. L. (2007). *WebQual: An instrument for consumer evaluation of Web sites*. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3): 51-87.
- Long, M. & McMellon, C. (2004). Exploring the determinants of retail service quality on the Internet. *Journal of Service Marketing*, 18(1): 78-90.
- Lovely, K., Walers, R. & Saxton, G. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less, *Public Relations Review*, 38(2): 313-318.
- Lubbe, B. (2005). A new revenue model for travel intermediaries in South Africa: The negotiated approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(6): 385-396.

- Luque Martínez, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. En Luque Martínez T. & Del Barrio García, S., *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide, Madrid.
- Ma, C. (2008). E-collaboration: a universal key to solve fierce competition in tourism industry? *International Business Research*, 1(4): 65-71.
- Ma, Q., Pearson, J. M. & Tadisina, S. (2005). An exploratory study into factors of service quality for application service providers. *Information & Management*, 42(8): 1067-1080.
- Madu, C.N. & Madu, A.A. (2002). Dimensions of e-quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(3): 246-258.
- Marcussen, G.H. (2009). «Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services». Disponible en <http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm> (consultado junio 2005).
- Marinova, A., Murphy, J. & Massey, B.L. (2002). Permission E-Mail Marketing as a Means of Targeted Promotion. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1): 61-69.
- Marques, J.O., Alves, A.M. & Martins, C M. (2011). Book of proceedings. *International Conference on Tourism & Management Studies*, 1, Algarve (Portugal)
- Martin (2012) Artículo en el periódico El País, julio.
- Maselli, J. (2002). E-ticketing threatens travel agents. *Information Week*, 881: 28.
- Mattila, A. & Ro, H. (2008). Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1): 89-107.
- MC RAE, H. (1994). *The World in 2020*. Harper Collins, London.
- McCubbrey, D. & Taylor, R. (2005). Disintermediation and reintermediation in the U.S. air travel distribution industry: A Delphi reprise, *Communications of the Association for Information Systems*, 15(26): 464-477.
- McCubbrey, D. (1999). Disintermediation and reintermediation in the U.S. air travel distribution industry: A Delphi study, *Communications of the Association for Information Systems*, 1(18): 1-39.
- Messinger, P. & Narasimhan, C. (1995). Has power shifted in the grocery channel? *Marketing Science*, 14(2):189-223.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Customer Experience, *Harvard Business Review*, 1-11.
- Mich, L. & Franch, M. & Gaio, L. (2003). Evaluating and designing web site quality, *MultiMedia, IEEE*, 10 (1): 34-43.
- Middleton, V. & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, London.
- Mills, J. & Law, R. (2004). *Handbook of consumer behaviour, tourism and the internet*, Harworth Hospitality Press, New York.

- Mithas, S. (2005). Effect of Information Technology Investments on Customer Satisfaction: Theory and Evidence, *Ross School of Business Working Paper Series* (971).
- Modahl, M. (2000). *Ahora o nunca: cómo deben cambiar las empresas para ganar la batalla por los consumidores en Internet*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Molm, L.D. (1990). Structure, action, and outcomes: the dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, 55(3): 427-447.
- Monroe, K.B (1992). *Política de precios: Para hacer más rentable las decisiones*. Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Morales, G.I. & Hernández. J.M (2011). Los stakeholders del Turismo, *Tourism & Management Studies*, 1: 894-903.
- Múgica, J.M. & Ruiz de Maya, S. (1997). *El Comportamiento del Consumidor: Análisis del Proceso de Compra*. Ariel, Barcelona.
- Mujica, J.M. (1999). Cambios en los canales de distribución en Europa. Tecnología de la información, Sistemas integrados y cadenas de suministro. *Distribución y Consumo*, 43: 48-56
- Muñoz Mazón, A.I. (2012). Análisis relacional de sistemas turísticos. Un marco de trabajo alternativo en el proceso de planificación turística, *Tourism & Managment Studies*, 8: 55-64.
- Negash, S., Ryan, T. & Igbaria, M. (2003). Quality and effectiveness in web-based customer support systems, *Information & Management*, 40(8): 757-768.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*, Vintage Books, New York.
- Nooteboom, B. (1992). Information technology, transaction costs and the decision to make or buy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 4(4): 339-350.
- Novak, J. & Schwabe, G. (2009). Designing for Reintermediation in the Brick-and-Mortar World: Towards the Travel Agency of the Future. *Electronic Markets*, 19: 15-29.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*, McGraw-Hill, New York.
- Nurosis, M. (1993). *SPSS Statistical Data Analysis*, SPSS Inc.
- O'Brien, T. (1997). Redefining IT value: novel approaches help determine the right spending levels. *Information Week*, 7(71-72): 76.
- O'Connor, P. (1999). *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. CAB International, London.
- O'Connor, P. (2003). Room rates on the Internet—Is the web really cheaper? *Journal of Services Research*, 1(1): 57-72.
- O'Connor, P. & Frew, A. (2002). The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(3): 33-45.
- O'Connor, P. & Frew, A. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution, *Journal of Hospitality Management*, 23(2): 179-199

- Oi, W. (1992). *Productivity in the Distributive Trades: the Shopper and the Economics of Massed Reserves*. Output Measurement in the Service Sector. National Bureau of Economic Research. Ed. Griliches, Z. Chicago.
- Okazaki, S. & Andreu, L. & Campo, S. (2011). Servicios Turísticos a Través del Móvil: Aplicaciones en Marketing Turístico. *Investigación y Marketing*, 110: 48-53.
- Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: an alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4): 480-486.
- Oliver, R.L. (1980.). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17(4): 460–469.
- Oliver, R.L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3): 418–430.
- Olsen, M. & Zhao, J.L. (1997). New management practices in the international hotel industry. *Travel & Tourism Analyst*, (1): 53-75.
- Olsen, M. D. (1980). The importance of the environment to the foodservice and lodging manager. *Journal of Hospitality Education*, 4(2): 35-45.
- Olsina, L. & Rossi, G. (2002). A Quantitative Method for Quality Evaluation of WebSites and Applications. *IEEE multimedia*, 9(4): 20-29.
- Oskam, J., & Zandberg, T. (2016). Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3): 265-278.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7 (3): 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Park, Y.A., Gretzel, U. & Sirakaya-Turk, E. (2007). Measuring web site quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23 1): 15-30.
- Park, Y.A. & Gretzel, U. (2007b). Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, 46(1): 46-63.
- Pascual del Riquelme, M.I., Román-Nicolás, S. & Rodríguez Herrera, R. (2011). Distrust in Traditional and Electronic Commerce: A Study on Consumer Distrustful Profile. *Universia Business Review*, 31: 1-23.
- Patterson, P.G., Johnson, L.W. & Spreng, R.A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1): 4-17.
- Pearce, D. & Schott, C. (2005). Tourism distribution channels: The visitors' perspective. *Journal of Travel Research*, 44: 50–63.
- Pearce, D., Tan, R. & Schott, C. (2004). Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 6(6): 397-410.

- Pearce, D. (1989). *Tourist development*. Wiley, Nueva York:
- Pedraja, M. & Yagüe, M.J. (2001). La Relación Percibida Precio-Calidad: una Aplicación al Sector de la Restauración. *Estudios sobre Consumo*, 56: 55-64.
- Pestek, A. & Muris, C. (2010: May). Application of e-marketing strategies in tourism sector in Bosnia Herzegovina. In *A Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings Zagreb* (26-29).
- Pinkerton, B. (1994). Finding What People Want: Experiences with the WebCrawler. In *Proceedings of the first World Wide Web Conference* (May 1994) by Brian Pinkerton. <http://www.thinkpink.com/bp/webcrawler/www94.html>
- Pinkerton, B. (2000). WebCrawler: Finding What People Want, PhD thesis, University of Washington, Seattle, Washington.
- Pollock, A. (1995). The Impact of Information Technology on Destination Marketing, *Travel and Tourism Analyst*, 3: 66-83
- Poon, A. (1993). Tourism, Technology and Competitive Strategies. CAB International.
- Poon, A. (1994). The 'new tourism' revolution. *Tourism Management*, 15(2): 91-92.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Business Review*, 79(3): 62-78.
- Prado, A.; Blanco, A. & Mercado, C. (2014). Análisis del Proceso de Generación de Lealtad en el Entorno on-line a través de la Calidad del Servicio y de la Calidad de la Relación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23: 175-183.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2013). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of interactive marketing*, 18(3): 5-14.
- Proll, B. & Retschitzegger, W. (2000). Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A tour on Tiscover, *Journal of Travel Research*, 39(2): 182-191.
- Qiang, Y., Huiying, L., Zhisheng, W. & Rob, L. (2014). The Influence of Hotel Price on Perceived Service Quality and Value in E-Tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 38(1): 23-39
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.
- Rettie, R. (2002). EMail Marketing: Success Factors. <http://eprints.kingston.ac.uk/2108/1/paper.html>
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner researchers*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Rodgers, S. & Thorson E. (2000). The interactive advertising model: How users perceive and process online ads, *Journal of interactive advertising*, 1(1): 41-60.

- Roseman, I.J., Wiest, C. & Swartz, T. M. (1994). Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206- 221
- Rosenspan, A. (2000), Permission is Not Enough, *Journal of Interactive Marketing*, 2(3): 215-218.
- Ruiz-Molina, M. E. & Gil-Saura, I., & Moliner-Velázquez, B. (2010). Good environmental practices for hospitality and tourism: The role of information and communication technologies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(4), 464-476.
- Sab, J. (2012). Online advertising in the tourism industry and its impact on consumer. A study to investigate online advertising tools, *Tourism & Management Studies*, 7: 101-107.
- Saloner, G. & Spence, A. (2002). *Creating and capturing value: Perspectives and cases on electronic commerce*. Wiley & Sons, New York.
- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions, *Managing Service Quality*, 13(3): 233-246.
- Sarmiento Guede, J.R. (2016). El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de distribución turístico: análisis y clasificación de los nuevos proveedores de servicios turísticos en el entorno online. *Cuadernos de turismo*, 36: 459-483.
- SAURO, J. (2015). SUPR-Q: A Comprehensive Measure of the Quality of the Website User Experience, *Journal of Usability Studies*, 10(2): 68-86.
- Schaik, P.V. & Ling, J. (2005). Five psychometric scales for online measurement of the quality of human-computer interaction in Web sites: *International Journal of Human-Computer Interaction*, 18 (3): 309-322.
- Scherer, F. & Ross, M. (1990). *Industrial market structure and economic performance* (3rd ed.). Houghton-Mifflin, Boston.
- Scherer, K.R. (2001). Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking. En K. R. Scherer, A. Schorr, y T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion*, Oxford University Press, New York, 92-120.
- Schumpeter JA. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sellers, R. & Azorín, A. (2001). El Comercio Electrónico y el futuro del canal de distribución turístico, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1): 13-36.
- Sellers, R. & Mas, F. (2009). Determinantes de la eficiencia en el canal de la distribución: análisis en agencia de viajes, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 13(1): 97-115.
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Shchiglik, C. & Barnes, S. J. (2004). Evaluating Web site quality in the airline industry. *Journal of Computer Information Systems*, 44(3): 17-25.



- Sheldon, P.J. (1997). *Information Technologies for Tourism*. CAB, Oxford.
- Shiau, W.L. & Chau, P.Y.K. (2012). Understanding blog continuance: a model comparison approach. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4): 663-682.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. Wiley, New York.
- Sigala, M. & Sakellaris, O. (2004). The impact of users' cultural characteristics on e-service quality: Implications for globalizing tourism and hospitality Web sites. In A. Frew (Ed.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer Verlag, Vienna (Austria), 106-117.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, 66(1): 15-37.
- Siu, N.Y.M., Zhang, J.F. & Lam, Y.Y. (2010): Electronic service quality and routes to site commitment: the case of an online film ticketing service. *Journal of International Consumer Marketing*, 22(3): 293-307.
- Smith, A.K. & Bolton, R.N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgements. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1): 5-23.
- Smith, M.D., Bailey, J. & Brynjolfsson E. (1999). Understanding digital markets: review and assessment. In Brynjolfsson E. & Kahin B (eds), *Understanding the Digital Economy*. MIT Press: Cambridge, MA, 99-136.
- Solomon Michael R. (2002). *Consumer Behavior: Buying Having and Being*.
- Song, J.H. & Zinkhan, G.M. (2008). Determinants of Perceived Web Site Interactivity. *Journal of Marketing*, 72(2): 99-113.
- Sousa, R. & Voss, C.A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4): 356-371.
- Sparks, B.A. & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perceptions of trust. *Tourism Management*, 32(6): 1310-1323.
- Spiliopoulou, M. (2000). Web usage mining for Web evaluation. *Communications of the Association for Computing Machinery*, 43(8): 127-134.
- Spreng, R.A. & MacKenzie, S.B. & Olshavsky, R.W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction, *The Journal of Marketing* 60(3): 15-32.
- Standing, C. (2000). *Internet commerce development*, Artech House Inc, Norwood, MA.
- Swan, J.E. & Trawick, I.F. (1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of retailing* 57(3): 49-67.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence* (1), McGraw-Hill, New York.
- Tapscott, D. (2006). *Winning with the Enterprise 2.0*. New Paradigm Learning Corporation, 1-59.

- Teo, T.S.H. & Yu, Y. (2005). Online Buying Behaviour: a Transaction Cost Economics Perspective. *Omega: The International Journal of Management Science*, 33(5), 451-465.
- Tezinde, T., Smith, B., & Murphy, J. (2002). Getting permission: Exploring factors affecting permission marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16(4): 28-36.
- Thong, J.Y.L., Hong, S.J. & Tam, K.Y. (2006). The effects of post-adoption beliefs on the expectation–confirmation model for information technology continuance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9): 799-810.
- Toffler, A. & Alvin, T. (1981). *The third wave*. Bantam Books, New York, 32-33.
- Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4): 453-460.
- Tse, D.K. & Wilton, P.C. (1988). Models of consumer satisfaction: an extension. *Journal of marketing research*, 25(2): 204-212.
- Urban, G., Amyx, C. & Lorenzon, A. (2009). Online trust: state of the art, new frontiers, and research potential. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2): 179-190.
- Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63: 26-43.
- Valls, J.F. (1996). *Las Claves del Mercado Turístico*, Deusto, Bilbao.
- Van Iwaarden, J., Van Der Wiele, T., Ball, L. & Millen, R. (2004). Perceptions about the quality of web sites: a survey amongst students at Northeastern University and Erasmus University, *Information & Management*, 41(8): 947-959.
- Van Riel, A.C.R., Liljander, V. & Jurriens, P. (2001). Exploring Consumer Evaluations of E-Services: A portal site, *International Journal of Service Industry Management*, 12(4): 359-377.
- Van Riel, A.C.R., Semeijn, J. & Janssen, W. (2003). E-service quality expectations: A case study, *Total Quality Management*, 14(4): 437-450.
- Varela, C. & Vázquez, R. & Iglesias, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40: 143-170.
- Varian, H.R. & Shapiro, C. (2000). *El dominio de la información*. Antoni Bosch, Madrid.
- Vázquez, R., Del Río, A. & Suárez, L. (2009). Virtual Travel Agencies: Analysing the E- service Quality and This Effect on Customer Satisfaction, *Universia Business Review*, 24: 122-143.
- Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Tecnology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies, *Management Science*, 46 (2): 186-204.
- Vermeulen, I.E. & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, 30 (1): 123-127.

- Vialle, O. (1995). *Les GDS dans L'industrie Touristique*. Organisation Mondiale de Tourisme (World Tourism Organisation), Madrid.
- Vogeler C. y Hernández, E. (2002). *El Mercado Turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Von Dran, G.M. & Zhang, P. (2002). A Theoretical Model of Quality Websites: A Multi Disciplinary Conceptualization. In the Annual Meeting Proceedings of the Decision Sciences Institute.
- Walle, A.H. (1996). Tourism and the Internet: Opportunities for direct marketing. *Journal of travel research*, 35 1): 72-77.
- Wang, Y. & Fesenmaier, D. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart Country, Indiana. *Tourism Management*, 28(3): 863-875.
- Wang, Y. & Tang, T. (2003). Assessing customer perceptions of Web site service quality in digital marketing environments. *Journal of End User Computing*, 15(3): 15-31.
- Waters, R. & Jamal, J. (2011). Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates, *Public Relations Review*, 37(3): 321-324.
- Webb, J. (1995). *Understanding and designing marketing research*, The Dryden Press, London.
- Weill, P. (1991). The information technology payoff: implications for investment appraisal, *Australian Accounting Review*, 1(1): 2-11.
- Werthner, H. & Klein, S. (1999). *Information Technology and Tourism & A Challenging Relationship*, Springer-Verlang, Wien (Austria)
- Werthner, H. y Ricci, F. (2004). E-commerce and Tourism, *Communications of the ACM*, 47(12): 101-105.
- Wetzer, I.M. & Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2007). Never eat in that restaurant, I did!: Exploring why people engage in negative word- of-mouth communication, *Psychology and Marketing*, 24(8): 661-680.
- Williams, C – Ferguson, M (2005). Recovering from crisis: Strategic alternatives for leisure and tourism providers based within a rural economy. *International Journal of Public Sector Management*, 18(4): 350-366.
- Williamson OE. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York.
- Wilson, R. F. (2000). The Six Simple Principles of Viral Marketing, *Web Marketing Today*, 70(1): 232.
- Wirtz, J. & Bateson, J.E.G. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environmental perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business research*, 44(19): 55-66.
- Wolfinbarger, M.F. & Gilly, M.C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting E-tail Quality, *Journal of Retailing*, 79(3): 183-198.

- World Economic Forum (2015). Celebrate the 25th of January in Davos (Switzerland).
- Wreden, N. (1999). Mapping the Frontiers on Email Marketing, *Harvard Management Communication Letter*, 9 January.
- WTO (1991). Tourism to the Year 2000. World Tourism Organisation, Madrid.
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31 (2): 179-188.
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9): 2013-2034.
- Yang, Z. & Cai, S. & Zhou, Z. & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals. *Information & Management*, 42(4): 575-589.
- Yang, Z. & Fang, X. (2004). Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3): 302-326.
- Yang, Z. & Jun, M. (2002). Consumer perception of e-service quality: From Internet purchaser and non-purchaser perspectives, *Journal of Business Strategies*, 19(1): 19-41.
- Yang, Z. & Peterson, R.T. & Cai, S. (2003). Services quality dimensions of Internet retailing: An exploratory analysis, *Journal of services marketing*, 17(7): 685-700.
- Yang, Z. (2001). Consumer perceptions of service quality in Internet-based electronic commerce, *Proceedings of the 30th EMAC Conference*, May 8-11, Bergen, Norway.
- Ye, Q. & Law, R. & Gu, B. & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings, *Computers in Human Behavior*, 27 (2) 634-639.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet Shopping Site (Sitequal), *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2 (1): 31-46.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (1999). Comparing service delivery to what might have been Behavioral responses to regret and disappointment, *Journal of Service Research*, 2(1): 86-97.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2004). Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services, *Journal of Business Research*, 57(5): 445-455.
- Zeelenberg, M. & Van Dijk, E. & Van Der Pligt, J. & Manstead, A.S.R. & Van Empelen, P. & Reinderman, D. (1998). Emotional reactions to the outcomes of decisions: the role of counterfactual thought in the experience of regret and

disappointment, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(2): 117-141.

Zehrer, A. & Crotts, J.C. & Magnini, V.P. (2011). The perceived usefulness of blog postings: An extension of the expectancy disconfirmation paradigm, *Tourism Management*, 32(1): 106-113.

Zeithaml, V. (2002). Service Excellence in Electronic Channels. *Managing Service Quality*, 12(39): 135-138.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.

Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavior consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60 (2): 31-46.

Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2000). A conceptual framework for understanding e-service quality: Implications for future research and managerial practice, *Marketing Science Institute Working Paper Series, Report*. 00-115.

Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002a). *An Empirical Examination of the Service Quality-Value-Loyalty Chain in an Electronic Channel*. Working Paper, University of North Carolina, Chapel Hill.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002b). Service quality delivery through Web sites: A critical review of extant knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4): 362-375.

Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, 2nd ed., MA: McGraw-Hill, Boston.

Zellner, W. (2002, April 1). Online travel takes wing, *Businessweek*, 3776, 77.

Zhang, J. & Hoening, S. & Di Benedetto, A. & Lancioni, R. & Phatak; A. (2009). What contributes to the enhanced use of customer, competition and technology Knowledge for product innovation performance? A survey of multinational industrial companies' subsidiaries operating in China, *Industrial marketing Management* 38(2): 207-218.

## ***WEBGRAFIA***



Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones de España (2016) <http://www.cmt.es> (consultado 14-03-2017)

Exceltur (2011). Balance empresarial Informe de Perspectivas. Retrieved September 2012. <http://www.exceltur.org> (consultado 14-12-2012)

Exceltur (2015). Balance empresarial Informe de Perspectivas.. <http://www.exceltur.org> (consultado el 10-01-2016)

Exceltur (2016). Encuesta de confianza. <http://www.exceltur.org/> (consultado el 14-02-2017)

Exceltur (2017). <http://www.exceltur.org/2017> (consultado el 20-03-2017)

Exceltur (Enero 2016). Valoración turística empresarial 2015 y perspectivas para 2016, *Informe de Perspectivas Turísticas*: nº 55. <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-año-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf> (consultado el 24-02-2017)

Foro Hosteltur 2015. <http://www.hosteltur.com/foro-hosteltur-2015/> (consultado el 5-01-2016)

Foro Hosteltur 2016. <http://www.hosteltur.com/tag/foro-hosteltur-2016> (consultado el 4-01-2017)

Grupo Correos. *Social Commerce 2011 Situación y Perspectivas*. (2011). [http://www.territoriocreativo.es/wpcontent/uploads/2011/10/informe\\_oct\\_2011\\_resumen115.pdf](http://www.territoriocreativo.es/wpcontent/uploads/2011/10/informe_oct_2011_resumen115.pdf). Madrid: Territorio Creativo. <https://www.goodrebels.com/es/primer-estudio-de-social-commerce-en-espana/> Hosteltur (2012). *Tendencias del sector turístico 2012: marketing y estrategia turística*. En [http://www.hosteltur20.com/Tendencias\\_del\\_sector\\_turistico\\_2012-Marketing\\_y\\_estrategia\\_turistica.php](http://www.hosteltur20.com/Tendencias_del_sector_turistico_2012-Marketing_y_estrategia_turistica.php) (consultado el 20-03-2013)

Hosteltur (2013). *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013*. [http://www.hosteltur.com/110520\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html](http://www.hosteltur.com/110520_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html) (consulta marzo 2016). (consultado el 14-09-2014)

Hosteltur 2014 [http://www.hosteltur.com/156390\\_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html](http://www.hosteltur.com/156390_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html) (consultado el 12-01-2015)

Hosteltur 2016 [http://www.hosteltur.com/114937\\_espana-tercer-mercado-hotelero-europa-12200-m-reservas.html](http://www.hosteltur.com/114937_espana-tercer-mercado-hotelero-europa-12200-m-reservas.html) (consultado el 7-01-2017)

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de hábitos turísticos (Habitur) (2015) <http://www.iet.tourspain.es/> (consultado el 10-10-2016)

Investigación (2011 ). PhoCusWright's European Online Travel Overview. Sexta Edición <https://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Research-Highlight-PhoCusWright-s-European-Online-Travel-Overview-Sixth-Edition&prev=search> (consultado el 5-04-2012)



Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2011). *Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) Informe anual 2011*. [http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20\(Frontur\)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20\(Egatur\)%202011.pdf](http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20(Frontur)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20(Egatur)%202011.pdf) (consultado 5-05- 2015)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012). *FAMILITUR Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles, Informa anual 2012*. <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familitur.%20A%C3%B1o%202012.pdf> (consultado 10-02- 2015)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012). *Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) Informe anual 2012* [http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20\(Frontur\)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20\(Egatur\)%202012.pdf](http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20(Frontur)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20(Egatur)%202012.pdf) (consultado 3-12-2013)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014). *Movimientos turísticos en fronteras (Frontur)*. <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Diciembre%202014.pdf> (consultado 3-02-2015)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur 2015)*. Nota de Coyuntura Septiembre 2015. (consultado 2-12-2015) <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/informesdinamicos/paginas/mensual.aspx>  
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/informesdinamicos/paginas/mensual.aspx>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Coyuntura turística (COYUNTUR)* <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/analisisturistico/coyuntur/paginas/default.aspx> (consultado 5-01-2016)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008). *FRONTUR. Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras*. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid. (consultado 4-03-2011)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Instituto Turístico de España<sup>1</sup> (2016), *Indicadores turísticos* (2016), <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx> (consultado 20-01- 2016)

<sup>1</sup> En virtud del Real Decreto 265/2015, de 10 de abril, por el que se modifica el Real Decreto 1658/2012, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Plan Estadístico Nacional 2013-2016, cuya entrada en vigor se produce el 1 de mayo de 2015, Turespaña a través de la Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos deja de tener la responsabilidad en la estadística Estadística de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR), con fecha 1 de mayo de 2015, siendo competencia del INE mediante la Encuesta de Turismo de

Organización Mundial del Turismo (2015) : *Compendio de estadísticas de turismo & edición 2015* <http://statistics.unwto.org/es/publication/compendio-de-estadisticas-de-turismo-edicion-2015> (consultado 4-01-2016)

Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas (2016). <http://www2.unwto.org/es> y <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx> (consultado 4-01-2017)

Research Highlight: *PhoCusWright's European Online Travel Overview Sixth Edition* <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Research-Highlight-PhoCusWright-s-European-Online-Travel-Overview-Sixth-Edition> (consultado 3-12-2015)

Statista. El portal de estadísticas. Turismo y hostelería <http://es.statista.com/sectores/1186/turismo-y-hosteleria/>

World Economic Forum 2016. <https://www.weforum.org/>(consultado 24-04-2017)

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2013). Retrieved (consultado 02-01-2014). <http://www.wttc.org>

World Travel Market of London. (2011). Informe anual. <http://www.wtmlondon.com/> (consultado 3-10-2012)

World Travel Market of London. 2015. Informe anual. <http://www.wtmlondon.com/> (consultado 3-01-2016)

---

Residentes (ETR/FAMILITUR). Del mismo modo, con fecha 1 de octubre de 2015, Turespaña también deja de tener la responsabilidad de las estadísticas Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), cuya competencia asume el INE.





***ANEXOS***



## ANEXO 1. CLAFICACIÓN Y TERMINOLOGIA

**AAVV o TA (Agencias de viajes tradicionales):** Según el artículo 1.1 de la OMT: “tienen la consideración de agencias de viaje las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”.

**OTA (Agencias de viajes online):** Siglas de Online Travel Agency. Agencias de viajes online. Protocolo para identificar las transacciones turísticas electrónicas, referidas a reservas de hotel, aéreas, alquiler de coches, que realizan las empresas con otras empresas turísticas, de un modo automático y desatendido.

**TTOO (Tour-operadores):** Siguiendo a Muñoz (2002, p.447), el tour-operador es una entidad “cuyo objetivo principal empresarial es el de centrar sus negocios en la confección de productos turísticos completos, elaborados para un gran número de clientes mediante la amalgama y combinación de los productos básicos del sector, y concebidos, concretados y puestos en el sistema de ventas a través de los canales de distribución con anticipación a la demanda real”

**GDS (Sistemas globales de distribución):** según Vialle (1994), son “un sistema mundial de distribución, sistema informático de distribución, que permite la visualización de las disponibilidades, la reserva y la emisión de billetes por parte de los productores turísticos -tanto aéreos como de otro tipo- a escala internacional”. Amadeus, Galileo.

**CRS (Sistema de Central de reservas):** según Vogeler y Hernández (2002) las definen como “un sistema que consiste en establecer un inventario centralizado de los asientos disponibles en cada vuelo, al que se tendría acceso directo desde terminales periféricos situados en los puntos de

venta, agencias de viajes y oficinas propias de las compañías aéreas principalmente”

**ADS (Sistemas alternativos de distribución)**: se trata de un sistema de conectividad online que permite distribuir información e imágenes de los hoteles, destinos turísticos, etc... en portales de viajes en internet que son visitados por millones de usuarios. Algunos de estos portales son: Travelocity, Opodo, TravelNow, Expedia

**ODD e IDS (Bases de datos de distribución online)**: que integran más 100 portales de viajes online, y que de forma dinámica muestran a tiempo real información de disponibilidad de hoteles, además de servir como herramienta de gestión.



## ANEXO 2. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### **Grupo 1: Experiencia**

1. ¿Cuántos años tiene la empresa? Y/O ¿Cuántos años hace que trabaja online?

### **Grupo 2: Ventajas**

2. ¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa online?
3. Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal ventaja de ser una agencia online?
4. ¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?
5. Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión ¿En qué áreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por qué?
  - a) Área de gestión interna (justificar respuesta)
  - b) Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia tradicional o no.
  - c) Permite tener un mayor número de clientes
  - d) Se tienen más ventas
  - e) Se consigue mayor cuota de mercado
  - f) Se tienen mejores márgenes comerciales
  - g) Se tiene mayor rentabilidad
  - h) Permite tener una mayor oferta de productos
  - i) Permite mejorar la calidad de los servicios

- j) Ventajas en desarrollo de I+D
- k) Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos
- l) Nuevas formas de comercialización
- m) Otras.....

### **Grupo 3: Medios**

6. Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales son las formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza para comunicarse comercialmente con sus clientes
7. ¿Cómo llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen utilizar siglas...)
8. Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen relaciones con los operadores offline??
9. ¿Cómo se decide el ámbito de operación online? *(Con esta pregunta se pretende recabar información sobre cómo los operadores online deciden o pueden discriminar el ámbito geográfico de sus operaciones, ya que, en principio, las páginas web son accesibles en todo el mundo. En este sentido, parece que la operatividad se mide más bien con ventas en mercado geográfico)*
10. ¿Qué tipo de asociaciones se están dando entre operadores online del mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de tipo horizontal y de tipo vertical)?

### ANEXO 3. TABLA DE CÓDIGOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

| CATEGORIA          | SUBCATEGORIA   | DESCRIPCIÓN  | CÓDIGO                                   |
|--------------------|--|--|--|
| <b>Experiencia</b> | Experiencia<br>Años online   | Años de la empresa<br>Años que trabaja online  | EXP_EXP<br>EXP_ONL                       |
| <b>Ventajas</b>    | Principal ventaja<br>Comparación<br>Expansión<br>Integración TIC en la gestión | Ventajas de ser una agencia de viajes online respecto a una tradicional.<br>Ventajas de la integración de las TIC                      | VEN_PRI<br>VEN_COM<br>VEN_EXP<br>VEN_TIC |
| <b>Medios</b>      | Soportes<br>Terminología<br>Relaciones<br>Ámbito<br>Alianzas                   | Soportes para comunicarse con los clientes y relaciones entre operadores.<br>Terminología utilizada en el sector y ámbito de actuación | MED_SOP<br>MED_TER<br>MED_REL            |



1           **ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN CODIFICADA DE LAS**  
2           **ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

3   **4.1 Entrevista a Visitaragon.com**

4   **Buenos días. Antes de nada, agradezco la entrevista. Cómo ya**  
5   **comentamos por teléfono estoy realizando un estudio del sector**  
6   **turístico, y tu empresa encaja perfectamente con el objeto de**  
7   **estudio.**

8   Es un placer, y encantado de poder dar mi opinión.

9   **Vamos entonces a ello. Mi primera pregunta es ¿Cuántos años tiene**  
10   **la empresa? y/o ¿Cuántos años hace que trabaja online?**

11   La empresa nace en el 2012 y desde el inicio ha operado en el entorno  
12   online. Yo empecé a trabajar en la puesta en marcha de la Sociedad en  
13   septiembre del año anterior y para enero de 2012 empezó la plataforma a  
14   funcionar (esos 4 meses fue la puesta en marcha, contratación del  
15   personal, montar las oficinas, proyecto web, etc.).

16   **Es por tanto una empresa bastante reciente, en este sentido: ¿Cuál**  
17   **es la principal ventaja de ser una empresa online?**

18   Se produce un ahorro en costes estructurales, no es necesario tener una  
19   oficina enorme ni contar con decenas de personas trabajando. Sí, yo diría  
20   que esa es la principal ventaja.

21   **Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal**  
22   **ventaja de ser una agencia online?**

23   Pues yo diría que principalmente los costes estructurales, lo que conlleva  
24   a que no necesitas cargar el producto con unas comisiones elevadas, sino  
25   que tus costes al ser inferiores eres más competitivo que una agencia  
26   tradicional que si que tiene que soportar todos los gastos que conlleva  
27   tener una oficina abierta al público (alquileres, nominas, seguros sociales,  
28   etc).

29 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las**  
30 **formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza**  
31 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

32 Podríamos decir que el punto fuerte es la propia web, hay que generar  
33 contenidos constantemente para que se vea una web viva y en constante  
34 evolución.

35 Para la comunicación y la promoción destacaría el uso de los blogs, foros  
36 y redes sociales ya que son herramientas "gratuitas" al servicio de  
37 empresas de cualquier tamaño. Internet permite estar en igualdad que  
38 empresas más grandes, siempre y cuando consigas un buen  
39 posicionamiento.

40 **Perfecto, gracias. Entonces, ¿Al ser una agencia online el proceso**  
41 **de expansión o el de introducción en nuevos mercados resulta más**  
42 **sencillo?**

43 Lógicamente, no hace falta nada físico que es lo que lo encarece el  
44 desarrollo de cualquier proyecto. Si necesitas entrar en un mercado como  
45 el ruso habría que empezar traduciendo la web en ese idioma, luego  
46 posicionarte en buscadores que sean los más usados en ese país y así  
47 llegar al público al que quieras vender. Una empresa italiana que pensó  
48 que tan sólo traduciendo la página estaba todo hecho. Esto evidencia que  
49 la tecnología ayuda, siempre que vaya acompañada de una estrategia  
50 adecuada.

51 El adecuado posicionamiento en los buscadores en Internet más usados  
52 en el país; siempre teniendo en cuenta cuáles utiliza también la  
53 competencia.

54 **Una pregunta parecida, pero que complementa la anterior y me**  
55 **gustaría plantearte es que si al ser una empresa online y tener**  
56 **integradas las TICS en la gestión ¿En qué aéreas cree que se ve**  
57 **beneficiada una empresa online y por qué?**

58 Bueno en primer lugar las tareas son más sencillas. Desde la propia  
59 gestión de los contenidos (donde puedes enlazar la web con el blog y este  
60 a su vez a las redes sociales) hasta la propia administración ya que en el  
61 sistema web se le puede integrar cualquier sistema de contabilidad y así  
62 ahorrar costes en personal administrativo.

63 **Y si te detallo enunciados concretos ¿Qué podrías decirme?**

64 **Área de gestión interna (justificar respuesta)**

65 Necesitas menos personal ya que hay procesos muy informatizados que  
66 ahorran tiempo en las gestiones.

67 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
68 **tradicional o no.**

69 Depende del producto que tengas.

70 **Permite tener un mayor número de clientes**

71 Si porque la labor comercial es toda ella a través de la red con lo que los  
72 gastos comerciales son infinitamente menores (imaginar cuánto costaría  
73 para llegar a clientes de toda España si tuvieras que visitarlos de una  
74 manera tradicional).

75 **Se tienen más ventas**

76 Lo mismo que en el apartado B, depende de lo que vendas y lo sencillo  
77 que hagas el proceso de venta. Hay que hacerlo de tal forma para que  
78 cualquier persona, aunque no esté muy avanzada tecnológicamente sea  
79 capaz de comprar algo sin salir de su casa o de su oficina.

80 **Se consigue mayor cuota de mercado**

81 Por supuesto, llegas a más sitios sin tanto gasto.

82 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

83 Ese apartado se debería analizar, ya que si una de sus mayores ventajas  
84 es que no soportas tantos gastos como una agencia tradicional (cobran

85 alrededor de un 13-15%) es también porque tu margen de beneficio lo  
86 tienes menor (puedes tenerlo entre un 5-10%). Llegar a las dos cosas es  
87 lo complicado.

#### 88 **Se tiene mayor rentabilidad**

89 Dependería de la inversión que hayas hecho en el propio portal. Si has  
90 gastado 200.000 euros en el portal y no vendes no es negocio; si montas  
91 una agencia física puedes hacerlo por muy poco dinero. Hay que llegar al  
92 término medio, montar un sistema web sencillo de manejar, fácil para  
93 comprar pero que no sea excesivamente caro porque si no será muy  
94 complicado amortizarlo, o bien efectúas miles de reservas.

#### 95 **Permite tener una mayor oferta de productos**

96 Si y mucho más actualizados, no dependes del papel para sacar un  
97 catalogo o folleto. Realizas cualquier cambio y en unos segundos ya está  
98 a la venta en toda tu red de contactos.

#### 99 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

100 No lo veo así. La calidad humana no la puedes dar, si que puedes tener  
101 un call center de apoyo, pero ese encarece ya que todo lo que sea gasto  
102 en personal encarece cualquier negocio. Las agencias tradicionales  
103 venden la ventaja de tener a alguien con cara y ojos, a quien ir para  
104 reservar, llamar para preguntar o para que les puedan resolver dudas,  
105 quejas, etc.

#### 106 **Ventajas en desarrollo de I+D**

107 Si estas metido en el mundo virtual o de internet se supone que estas al  
108 tanto de todas las mejoras que se producen en el mercado ya que te  
109 diriges a clientes que están comprando por internet. En una agencia  
110 tradicional no suelen estar tan al tanto de todos estos cambios que se  
111 producen en los consumidores ya que ellos no los buscan, sino que tienen  
112 a su clientela habitual y fiel.



113 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

114 Se pueden conseguir muchas ayudas por parte de administraciones  
115 regionales, nacionales o incluso de fondos europeos para el desarrollo de  
116 sistemas tecnológicos nuevos que aporten más valor.

117 **Nuevas formas de comercialización,**

118 Crear buscadores de buscadores. Esto es realizar conectividades con  
119 otros portales que vendan servicios similares y así tener precios más  
120 competitivos ya que estas conectado con empresas de tu misma  
121 competencia. (Conectividades XML, ejemplos como Trivago, Kayac, etc).

122 **Y de otras ventajas.**

123 Usar webs de compras masivas o de clubes con clientes. Ejemplos como  
124 Groupon, Groupalia, Lets Bonus o bien como Voyage Prive o Club Santa  
125 Mónica pueden hacer llegar tu información, ofertas, etc. a cientos de miles  
126 de clientes a coste cero.....luego hay que negociar las comisiones que se  
127 llevan este tipo de portales de compras masivas o compulsivas

128 **Gracias por esta ronda de preguntas tan concretas. Vamos a cambiar**  
129 **ahora un poco de tema y vamos a temas más conceptuales. ¿Cómo**  
130 **llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen utilizar**  
131 **siglas...).**

132 Sí, solemos usar siglas. Déjame que piense, bueno se me ocurren estas  
133 ahora mismo.

134 CR: centrales de reservas

135 AAVV: agencias de viajes

136 TTOO: tour operadores

137 .com: a las agencias on line

138 OPC: organizadoras profesionales de congresos

139 **Bueno gracias, por lo menos me has citado 5. Sigamos. Siendo un**  
140 **operador exclusivamente online, ¿se mantienen relaciones con los**  
141 **operadores offline?**

142 Si porque debes tener la posibilidad de que aparte de clientes individuales  
143 te compren, si tienes un sistema que este operativo para que entren otras  
144 agencias de viajes tradicionales tendrás otro tipo de cliente.

145 Las agencias tradicionales compran on line billetes de avión, de tren,  
146 reservan alojamientos en sus centrales tradicionales, etc.

147 **Y, ¿cómo se decide el ámbito de operación online?**

148 Depende del producto que tengas. En nuestro caso son alojamientos de  
149 todo tipo dentro de una localización geográfica como es Aragón. De  
150 donde vienen los clientes. En nuestro caso el 96% es cliente nacional y el  
151 4% extranjero (donde destaca Francia por su proximidad).

152 Esto lo permite tener un buen portal con un sistema de analítica web, así  
153 extraes la información más útil... procedencia de los visitantes por  
154 direcciones IP, comportamiento de los usuarios dentro del portal, duración  
155 de la visita, como nos han encontrado, etc...fundamental para un negocio  
156 online.

157 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
158 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
159 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

160 En nuestro caso integramos las ofertas de otros operadores online, dentro  
161 de nuestra propia página web, e incluso alojamos hoteles que no tienen  
162 página web, y que si no aparecieran en la nuestra no tendrían presencia  
163 en Internet.

164 **Muchas gracias Ricardo por tu tiempo y por detallar tan bien todo lo**  
165 **que te hemos preguntado, en cuanto tengamos los resultados te los**  
166 **enviaremos.**

167 **4.2 Entrevista a Serhstourism**

168 **Buenos días. Antes de nada, agradezco la entrevista. Sé que estas**  
169 **muy ocupada y vamos a intentar que no nos lleve más de quince**  
170 **minutos. Cómo ya comentamos por teléfono estoy realizando un**  
171 **estudio del sector turístico para mi doctorado y me gustaría conocer**  
172 **tu opinión y que me contestarás a una serie de cuestiones.**

173 Es un placer, si tenemos que hacerlo en poco tiempo que ando muy liada.

174 **Vamos entonces a ello. ¿Cuántos años tiene la empresa? Y/O**  
175 **¿Cuántos años hace que trabaja online?**

176 La empresa nace en 1985, pero realmente online con XML es desde el  
177 año 2007.

178 **Tiene entonces una trayectoria muy dilatada en el sector turístico. En**  
179 **este sentido: ¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa**  
180 **online?**

181 Nosotros no somos online, somos mixta, y la ventaja es que tenemos lo  
182 mejor de todos las dos partes, la online y la offline.

183 **OK, ya entiendo. Entonces, si lo comparase con una agencia**  
184 **tradicional, ¿Cuál sería la principal ventaja de ser una agencia**  
185 **online?**

186 La ventaja principal es rapidez en la gestión, tanto interna como externa,  
187 por parte de la agencia online respecto a la tradicional

188 **Al utilizar las TICs como esencia de negocio, cuales crees que son**  
189 **las formas fundamentales (soportes, características...etc) que utiliza**  
190 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

191 En nuestro caso lo que más usamos es el email, Skype, móvil (sms y  
192 WhatsApp), LinkedIn.

193 **Perfecto, gracias. Sigamos ¿Al ser una agencia online el proceso de**  
 194 **expansión o el de introducción en nuevos mercados resulta más**  
 195 **sencillo?**

196 Los estudios de mercado y la competencia están latentes sea cual sea el  
 197 modelo de negocio, Es fácil llegar, pero para implantarse necesitas  
 198 estructura.

199 **Una pregunta parecida, pero que complementa la anterior es ¿En**  
 200 **qué aéreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
 201 **qué?**

202 En todas las áreas por supuesto. Desde la correspondencia que nos llega  
 203 hasta la comunicación interna, con clientes.

204 **Y si te detallo enunciados concretos ¿Qué podrías decirme?**

205 Pues prefiero que me digas todos de vez y te contesto al final cuales  
 206 considero.

207 **Está bien, detallados serían: Área de gestión interna, ¿Se consigue**  
 208 **una mejor posición competitiva que si se es agencia tradicional o**  
 209 **no? ¿Permite tener un mayor número de clientes? ¿Se tienen más**  
 210 **ventas? ¿Se consigue mayor cuota de mercado? ¿Se tienen mejores**  
 211 **márgenes comerciales? ¿Se tiene mayor rentabilidad? ¿Permite**  
 212 **tener una mayor oferta de productos? ¿Permite mejorar la calidad de**  
 213 **los servicios? ¿Ventajas en desarrollo de I+D? ¿Innovación: fuentes**  
 214 **de financiación secundarias, ¿nuevos procesos? ¿Nuevas formas de**  
 215 **comercialización? Y de otras ventajas en general que consideres.**

216 Madre mía, que de preguntas, pues yo diría que un poco de todo, pero no  
 217 sabría darte ninguna en concreto.

218 **Vale, gracias, preguntamos de manera detalla para poder entender**  
 219 **mejor las ventajas de manera desglosada. Vamos a hablar ahora de**  
 220 **la terminología utilizada en el sector. ¿Cómo llaman a los distintos**  
 221 **operadores online en turismo? (suelen utilizar siglas...)**

222 Para nosotros, nuestros clientes son OTAS o puntocom.

223 **Sigamos. Siendo un operador online, ¿se mantienen relaciones con**  
224 **los operadores offline?**

225 No somos solo online, así que mantenemos relaciones con online y  
226 offline.

227 **Y ¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

228 Pues depende un poco de acuerdo globales marcados desde dirección  
229 general.

230 **Y ya la última pregunta, ¿qué tipo de asociaciones se están dando**  
231 **entre operadores online del mismo y de distinto nivel (relaciones**  
232 **gestionadas por equipos de tipo horizontal y de tipo vertical)?**

233 No lo sé la verdad. Bueno tenemos que acabar ya.

234 **Gracias por tus respuestas, no te entretengo más.**

#### 235 **4.3 Entrevista a Le Plan**

236 **Buenas tardes. Lo primero agradecerte el tiempo que me dedicas a**  
237 **contestarme unas preguntas. Cómo ya hemos hablado estoy**  
238 **realizando un estudio del sector turístico, y tu empresa encaja**  
239 **perfectamente con el objeto de estudio.**

240 Es un placer María, y encantada de poder contestarte a tus cuestiones.

241 **Bueno pues empecemos entonces ¿Cuántos años tiene la empresa?**  
242 **y/o ¿Cuántos años hace que trabaja online?**

243 La empresa anteriormente se llamaba Horizonia y llevaba 15 años en el  
244 sector con el anterior nombre, como Le Plan nace desde 2012 y desde el  
245 principio ha sido online.

246 **Bueno entonces habéis pasado por una evolución y actualización de**  
247 **empresa podríamos decir. Teniendo en cuenta esto. ¿Cuál es la**  
248 **principal ventaja de ser una empresa online?**

249 Se puede llegar a un montón de sitios en un tiempo récord. Permite  
250 disponer y distribuir más información y más específica. Desde el punto de  
251 vista de la empresa, la presencia online, te permite optimizar recursos.

252 **Y si lo comparase con una agencia tradicional, ¿cuál sería la**  
253 **principal ventaja de ser una agencia online?**

254 Lo mismo que he dicho antes. Bueno y añadiría el tema de los costes, es  
255 más caro tener una agencia de calle. La desventaja fundamental es que la  
256 relación es más fría al no haber contacto físico.

257 **Vale, sigues teniéndolo claro entonces. Sigamos con otra pregunta.**  
258 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las**  
259 **formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza**  
260 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

261 Pues utilizamos flyers, carteles en soportes más tradicionales y en el área  
262 digital banners en diferentes plataformas, mailings a nuestros contactos el  
263 blog y redes sociales como Facebook y Twitter. Además tenemos canales  
264 internos con agencias como Barceló.

265 **Genial gracias por tanto detalle. Sigamos, ¿Al ser una agencia online**  
266 **el proceso de expansión o el de introducción en nuevos mercados**  
267 **resulta más sencillo?**

268 A día de hoy sobrevivir en el sector es muy difícil si no estás online,  
269 aunque sea parcialmente. Todo lo que sea offline conlleva más  
270 empleados y más personal. Además estar online te permite llegar a más  
271 puntos con menor coste.

272 **Una pregunta parecida a la anterior pero de manera desglosada es si**  
273 **al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
274 **¿En qué áreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
275 **qué?**

276 Como te he adelantado ya cosas dime si quieres detállamelas y te digo si  
277 y no y te doy detalles.

278 **Vale lo hacemos así entonces:**

279 **Área de gestión interna**

280 Si, tenemos una red interna de gestión

281 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
282 **tradicional o no**

283 Si

284 **Permite tener un mayor número de clientes**

285 Si, se llega mejor

286 **Se tienen más ventas**

287 Si

288 **Se consigue mayor cuota de mercado**

289 Si

290 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

291 No

292 **Se tiene mayor rentabilidad**

293 Si

294 **Permite tener una mayor oferta de productos**

295 A la par. Aunque online puedes hacer más combinaciones.

296 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

297 Si.

298 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

299 No sabría decirte

300 **Nuevas formas de comercialización**

301 No sé.

302 **Y de otras ventajas**

303 No se me ocurre nada más por el momento.

304 **Gracias por las respuestas. Vamos ahora si te parece con temas más**  
305 **de concepto ¿Cómo llaman a los distintos operadores online en**  
306 **turismo? (suelen utilizar siglas...)**

307 Pues sólo se me ocurren dos. Nosotros no usamos mucho estas siglas.

308 TTOO: Tour operadores

309 AGE: agencias de viajes las agencias on line

310 **Gracias. Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen**  
311 **relaciones con los operadores offline?**

312 Si, es mejor las relaciones con operadores online. Es decir, que los dos  
313 seamos online ya que entendemos mejor los procesos de trabajo.

314 **Y ¿cómo se decide el ámbito de operación online?**

315 Comercial geográfico fundamentalmente.

316 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
317 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
318 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

319 Sobre todo integramos formas de trabajo.

320 **Muchas gracias Sandra por dedicarme unos minutos y explicarnos**  
321 **tu punto de vista.**

322 De nada, siempre es agradable ver que se investiga en el sector.

323 **4.4 Entrevista a Miki travel ltd**

324 **Buenos días. Muchas gracias por atendernos y contestarnos a unas**  
325 **preguntas. Como se que estás ocupado intentaremos no quitarte**  
326 **mucho tiempo.**

327 Vale estupendo, empecemos entonces.



328 **Mi primera pregunta es ¿cuántos años tiene la empresa? Y/O**  
329 **¿cuántos años hace que trabaja online?**

330 Fue establecida en 1970. En 1998 lanzamos nuestro primer sistema que  
331 permitía la distribución de nuestro inventario hotelero a nuestros clientes  
332 (B2B) usando internet. El sistema se bautizó MikiRex. Pero en realidad  
333 podemos decir que somos online desde el año 2003.

334 **Lleváis ya años en el entorno online, ¿cuál es la principal ventaja de**  
335 **ser una empresa online?**

336 Miki Travel es una empresa mayorista que abastece muchos segmentos  
337 del turismo, uno de ellos siendo la distribución de producto a empresas  
338 online ya sea mediante un B2B o B2C. Por ello, sin ser una compañía  
339 exclusivamente online, nos beneficiamos de las ventajas que nos aporta  
340 este segmento. Los más importantes para una empresa como Miki  
341 podrían considerarse una mayor eficiencia operativa: mayor número de  
342 volumen con reducción de costes operativos.

343 **Gracias y si lo comparase con una agencia tradicional, ¿cuál sería la**  
344 **principal ventaja de ser una agencia online?**

345 Entiendo que el beneficio de una empresa online pueden ser también sus  
346 desventajas. La principal ventaja de una agencia online es el potencial de  
347 venta a través de su web en comparación con una agencia local  
348 tradicional.

349 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las**  
350 **formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza**  
351 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

352 Las TIC se usan en Miki principalmente para la gestión de reservas y  
353 distribución a clientes.

354 El email es la herramienta principal para la comunicación con nuestros  
355 clientes con lo que respecta la gestión comercial. Estamos desarrollando

356 un nuevo sistema que asistirá la gestión de ofertas y otras  
357 comunicaciones de carácter comercial.

358 **Estáis entonces sin parar de desarrollar herramientas por lo que veo.**  
359 **Entonces, ¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el**  
360 **de introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**

361 Sin duda. Sí lo es, especialmente como Mayorista o marca blanca.

362 **Me gustaría plantearte es que si al ser una empresa online y tener**  
363 **integradas las TICS en la gestión. ¿En qué aéreas cree que se ve**  
364 **beneficiada una empresa online y por qué?**

365 **¿Qué podrías decirme sobre:**

366 **Área de gestión interna**

367 Como todo, depende de cómo se usen y de cómo esté diseñada la  
368 herramienta. Si ésta está diseñada en función a las necesidades de  
369 mercado pero - sobre todo si es capaz de integrar nuevas funcionalidades  
370 dependiendo de los cambios en tendencias - será un buen sistema de  
371 gestión. Características como la adaptabilidad, agilidad de gestión,  
372 facilidad de comunicación entre departamentos ayudarán a tener un  
373 sistema eficaz que repercutirá en una mejor operación y satisfacción del  
374 cliente.

375 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
376 **tradicional o no**

377 Sin duda, un buen sistema es vital independientemente de la distribución.

378 **Permite tener un mayor número de clientes**

379 Permite gestionar mejor a los clientes que se tiene por lo que estoy de  
380 acuerdo en que ayude a incrementar clientes gracias a una gestión más  
381 eficaz.

382 **Se tienen más ventas**

383 Si, puede repercutir en más ventas si ayuda a incrementar el número de  
384 clientes a través de una gestión más eficaz.

385 **Se consigue mayor cuota de mercado**

386 Por los mismos motivos arriba expuestos.

387 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

388 Con un sistema apropiado de Yield Management sí, lo permite.

389 **Se tiene mayor rentabilidad**

390 Si, con mejores márgenes comerciales que resulte de usar un buen  
391 sistema de Yield Management.

392 **Permite tener una mayor oferta de productos**

393 Al igual que con los clientes, un buen sistema puede agilizar recopilación  
394 de inventario que aumenta la oferta de productos.

395 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

396 Sí, porque permite una gestión operativa más eficaz.

397 **Ventajas en desarrollo de I+D**

398 El uso del sistema te permite desarrollar funcionalidades que permitan  
399 adaptarse a nuevas tendencias por lo que, en la práctica, te expone a  
400 I+D.

401 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

402 Como en respuesta anterior

403 **Nuevas formas de comercialización,**

404 Como lo comentado anteriormente

405 **Y de otras ventajas**

406 Nada más que añadir.

407 **Gracias por esta ronda de preguntas. Vamos a centrarnos ahora en**  
408 **temas más conceptuales. ¿Cómo llaman a los distintos operadores**  
409 **online en turismo? (suelen utilizar siglas...)**

410 Al no estar en la jerga española no sé si en Miki usamos los mismos.  
411 Nosotros solemos llamar a nuestros clientes por las siglas de los códigos  
412 de cliente que habilitamos para el acceso a Mikinet. En este caso Central  
413 De Reservas es CDR.

414 **Vale gracias nos referíamos más al sector en general, pero que nos**  
415 **des detalles internos también nos viene bien. Sigamos. Siendo un**  
416 **operador exclusivamente online, ¿se mantienen relaciones con los**  
417 **operadores offline?**

418 Desgraciadamente, la política de nuestra compañía es cortar relaciones  
419 con otros operadores offline, ya sean clientes o proveedores. Opino que  
420 siempre y cuando un servicio esté disponible por el online, me parece  
421 bien, pero de no estarlo, deberíamos poder dar este servicio online  
422 porque al fin y al cabo estamos en la industria de los servicios. De todos  
423 modos, todas las compañías tienen tu ética y política de operación que  
424 hay que respetar.

425 **Y, ¿cómo se decide el ámbito de operación online?**

426 Para aclarar. Yo entiendo el online como B2B o B2B. El B2C realmente es  
427 más difícil de definir dado que las webs B2C no tienen fronteras. Ahí, un  
428 sistema de gestión que permita identificar el ámbito del cliente final para  
429 volcar el producto ideal para el mercado al que se venda es vital. En este  
430 caso el control de distribución debería de poder estar en manos del  
431 operador con un sistema de distribución lo suficientemente sofisticado.

432 En este caso la distribución B2B puede llegar ser más fácil dado que el  
433 mercado del cliente te define mejor el ámbito. Aunque también depende  
434 de la cadena de clientes que tengas detrás y puede que un cliente B2B en  
435 España acabe vendiendo a un B2C en China.

436 Por lo tanto, es difícil definir el ámbito de operación online pero muchos  
437 proveedores (hoteles) exigen un ámbito definido lo que dificulta la  
438 distribución del producto.

439 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
440 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
441 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

442 Principalmente las que permiten complementar sinergias, reducir costes  
443 operativos o/y definir segmentos nicho.

444 **Muchas gracias por atendernos y darnos tantos detalles. Estamos en**  
445 **contacto para enviaros los resultados.**

#### 446 **4.5 Entrevista a Aramon**

447 **Buenos días Olga. Lo primero muchas gracias por atendernos y**  
448 **contestarnos a unas preguntas sobre el sector de los viajes, y en tu**  
449 **caso sobre los viajes de nieve.**

450 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿cuántos años hace que**  
451 **trabaja online?**

452 La empresa nació en el año 2008 y operamos online desde el año 2012,  
453 es decir empezamos cuatro años después.

454 **Ahora ya lleváis unos años en el sector online, ¿Cuál es la principal**  
455 **ventaja de ser una empresa online?**

456 Bueno yo creo que la principal ventaja cuando se está online es que se da  
457 un mejor servicio al cliente (de cara al cliente) por dos razones  
458 principales.

459 La primera es relacionada con el tiempo, ya que no tiene que hacer colas,  
460 el canal online permite que el cliente ahorre tiempo, al no tener que  
461 desplazarse a una oficina física, además de disfrutar de la oferta de la  
462 empresa las 24 horas del día y tiene acceso a la información cuando  
463 quiera.

464 Desde el punto de vista de la empresa el estar online, le permite optimizar  
465 sus recursos.

466 **Gracias por el detalle en la respuesta y si lo comparase con una**  
467 **agencia tradicional, ¿cuál sería la principal ventaja de ser una**  
468 **agencia online?**

469 Nosotros somos más una empresa de viajes más que una agencia de  
470 viajes propiamente dicho. Como principal ventaja yo veo que el cliente de  
471 forma online, elige la oferta que quiere y la personaliza, ó por lo menos  
472 tiene la sensación de que la personaliza.

473 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las**  
474 **formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza**  
475 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

476 Las TIC que utilizamos principalmente son el: email, SMS, y sobre todo a  
477 través de notificaciones personalizadas en la Zona de Socios (Zona  
478 privada) que tenemos dentro de la página web (ahora por ejemplo al  
479 cliente le damos medallas de colores según los kilómetros y días que ha  
480 esquiado cada temporada)

481 **Que interesante lo de la zona de socios. ¿Al ser una agencia online**  
482 **el proceso de expansión o el de introducción en nuevos mercados**  
483 **resulta más sencillo?**

484 No, porque el nuevo mercado es la Internacionalización. Hay demasiada  
485 competencia online y en nuestro caso al no estar en los motores de  
486 búsqueda de viajes el cliente tiene que buscarnos de propio (a la marca  
487 Aramon)

488 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
489 **¿En qué aéreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
490 **qué?**

491 **¿Qué podrías decirme sobre?:**

492 **Área de gestión interna**

493 Existe un mayor control, ya que la quedar registrado, se sabe en todo  
494 momento que hace cada persona y cada área.

495 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
496 **tradicional o no**

497 En nuestro caso no, porque al final los clientes quieren un teléfono al que  
498 llamar.

499 **Permite tener un mayor número de clientes**

500 Si claramente.

501 **Se tienen más ventas**

502 No sabría decirte la verdad.

503 **Se consigue mayor cuota de mercado**

504 No.

505 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

506 Si.

507 **Se tiene mayor rentabilidad**

508 Sí, yo creo que sí.

509 **Permite tener una mayor oferta de productos**

510 No.

511 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

512 Si, por la disponibilidad en el tiempo, pero no creo que el ser online sea  
513 sinónimo de calidad.

514 **Ventajas en desarrollo de I+D**

515 Si.

516 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

517 Si, ya que se consiguen patrocinadores para las distintas actividades,  
518 sinergias con otros servicios.

519 **Nuevas formas de comercialización,**

520 Si

521 **Y de otras ventajas.**

522 Nada más que añadir.

523 **Gracias por esta ronda de preguntas. Vamos a centrarnos ahora en**  
524 **temas más conceptuales. ¿Cómo llaman a los distintos operadores**  
525 **online en turismo? (suelen utilizar siglas)**

526 Nosotros principalmente sólo usamos el de AAVV para las agencias de  
527 viajes. Aquí no puedo ayudarte mucho la verdad.

528 **Vale gracias igualmente. Continuemos. Siendo un operador**  
529 **exclusivamente online, ¿se mantienen relaciones con los operadores**  
530 **offline?**

531 En nuestro caso como somos un operador mixto (off y online), sí que  
532 mantenemos relaciones offline.

533 **Y ¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

534 Por países y por idioma principalmente. Si estas en España y buscas las  
535 cosas que te salen están es castellano (Motor de búsqueda segmentada).

536 En nuestro caso el ámbito se decide de acuerdo a la demanda de viajes  
537 de Esquí (mercado potencial), y nos adaptamos según sea un mercado u  
538 otro (con la traducción y adaptación de contenidos).

539 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
540 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
541 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

542 Aramon principalmente mantiene acuerdos y relaciones con agencias de  
543 viajes y con proveedores tanto online como offline, así como mixtos



544 (ejemplo el Corte Inglés). Aramon en este caso es Mayorista y minorista al  
545 mismo tiempo.

546 **Muchas gracias por atendernos y darnos tantos detalles. Estamos en**  
547 **contacto para enviaros los resultados., y ha sido un placer volver a**  
548 **vernos.**

#### 549 **4.6 Entrevista a Tripwolf**

550 **Buenos días Ana, encantada de conocerte. Muchas gracias por**  
551 **atendernos y contestarnos a unas preguntas sobre el sector de los**  
552 **viajes, y en tu caso sobre las guías de viaje.**

553 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿cuántos años hace que**  
554 **trabaja online?**

555 La marca o empresa si lo llamamos así siempre ha sido online desde que  
556 naciera en el 2007.

557 **Ahora ya lleváis unos años en el sector online. ¿Cuál es la principal**  
558 **ventaja de ser una empresa online?**

559 Bueno yo creo que en nuestro caso es un formato de guía de viaje  
560 completamente diferente, donde la información está actualizada en cada  
561 momento. Trabajamos a tiempo real y eso se aprecia rápidamente cuando  
562 estas online, en un entorno offline considero que sería imposible.  
563 Además, al estar online podemos tener una cosa y es que somos una  
564 guía colaborativa, es decir, los usuarios participan en ella, lo que nos  
565 permite sin duda mejorar la experiencia de usuario al máximo.

566 **Gracias por explicárnoslo tan bien la verdad, ya nos lo has**  
567 **adelantado en parte, pero ¿cuál sería la principal ventaja de ser una**  
568 **agencia online?**

569 Bueno, si tuviera que listarlo, que es lo que creo que necesitas diría que  
570 en parte es el ahorro de peso en el transporte, las guías de viaje pesan  
571 mucho, mientras que si es online la llevas en el móvil y ya está. Además,

puedes consultar información en tiempo real cuando tu estas de viaje, la guía no se queda obsoleta, todo lo contrario. Si hay un espectáculo interesante ese día o la semana que tú viajas te aparece, es algo dinámico.

Además el coste es mucho menor si lo miramos en términos de empresa.

**Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

Email, Skype, plataformas específicas, blogs... bueno supongo que usaremos más pero ahora no me vienen a la cabeza.

**¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**

Si, por ejemplo, la colaboración con partners es mucho más sencilla.

**Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión, ¿en qué aéreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por qué?**

**¿Qué podrías decirme sobre?:**

**Área de gestión interna**

No sabría decirte.

**Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia tradicional o no**

No sé.

**Permite tener un mayor número de clientes**

Si, y más datos sobre ellos.

**Se tienen más ventas**

No sabría decirte.

598 **Se consigue mayor cuota de mercado**

599 No sé.

600 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

601 Si.

602 **Se tiene mayor rentabilidad**

603 Si, las ganancias a nivel de cifra son menores, pero la rentabilidad mayor.

604 **Permite tener una mayor oferta de productos**

605 No.

606 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

607 No necesariamente

608 **Ventajas en desarrollo de I+D**

609 No sé.

610 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

611 No sé

612 **Nuevas formas de comercialización,**

613 No sé.

614 **Gracias por esta ronda de preguntas. Vamos a centrarnos ahora en**  
615 **temas más conceptuales. ¿Cómo llaman a los distintos operadores**  
616 **online en turismo? (suelen utilizar siglas...)**

617 Puedo decirte dos: oficina de destino y OTA

618 **Vale gracias. Sigamos. Siendo un operador exclusivamente online,**  
619 **¿se mantienen relaciones con los operadores offline?**

620 Si, aunque tampoco demasiado.

621 **Y ¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

622 Principalmente por zona geográfica. Bueno y también por el histórico de la  
623 empresa, si se llevan años trabajando con una marca o no, o incluso por  
624 los hábitos de navegación de los usuarios.

625 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
626 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
627 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

628 Pues yo creo que principalmente es online+online. Lo otro lo veo más  
629 complicado.

630 **Muchas gracias por atendernos. Estamos en contacto para enviaros**  
631 **los resultados.**

#### 632 **4.7 Entrevista a Tradedoubler.**

633 **Buenos días. Muchas gracias por atendernos y contestarnos a unas**  
634 **preguntas sobre el sector de los viajes.**

635 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿Cuántos años hace que**  
636 **trabaja online?**

637 La empresa nació en 1999 y desde siempre ha sido online al 100%.  
638 Además, desde el 2005 empezamos a trabajar también con afiliados  
639 online.

640 **Llevando tantos años en el sector online seguro que tienes muy**  
641 **claro ¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa online?**

642 Pues principalmente que te puedes expandir muy rápidamente, y más aun  
643 si utilizas red de afiliados.

644 **Si lo comparase con una agencia tradicional ¿Cuál sería la principal**  
645 **ventaja de ser una agencia online?**

646 Pues claramente que en el entorno online el cliente puede hacer  
647 comparativas online de precios. Y a nivel de empresa tienes menos  
648 costes y a su vez puedes cobrar menos comisiones.

649 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales crees que son las**  
650 **formas fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza**  
651 **para comunicarse comercialmente con sus clientes.**

652 Email, Skype, blogs... lo que suele utilizar todo el mundo supongo.

653 **¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de**  
654 **introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**

655 Si, por ejemplo, en nuestro caso a través de plataforma de red de  
656 afiliados.

657 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
658 **¿En qué aéreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
659 **qué?**

660 **¿Qué podrías decirme sobre?:**

661 **Área de gestión interna**

662 No sé.

663 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
664 **tradicional o no**

665 No sé.

666 **Permite tener un mayor número de clientes**

667 Si, desde luego.

668 **Se tienen más ventas**

669 No sé.

670 **Se consigue mayor cuota de mercado**

671 No contesta.

672 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

673 Si.

674 **Se tiene mayor rentabilidad**

675 Si, ya que los costes son menores.

676 **Permite tener una mayor oferta de productos**

677 No.

678 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

679 No necesariamente

680 **Ventajas en desarrollo de I+D**

681 No sé.

682 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

683 No sé.

684 **Nuevas formas de comercialización,**

685 No sé.

686 **Gracias por esta ronda de preguntas. Vamos a centrarnos ahora en**  
 687 **temas más conceptuales. ¿Cómo llaman a los distintos operadores**  
 688 **online en turismo? (suelen utilizar siglas...)**

689 Nosotros sólo usamos OTA.

690 **Vale gracias. Sigamos. Siendo un operador exclusivamente online,**  
 691 **¿se mantienen relaciones con los operadores offline?**

692 Si, aunque tampoco demasiado.

693 **Y ¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

694 Sí, pero menos de la que se debería dar. En muchos casos en las  
 695 empresas está separada hasta la figura de offline y online y tienes por  
 696 ejemplo al responsable comercial, y por otro lado al comercial online.

697 **¿Qué tipo de asociación se están dando entre operadores online del**  
 698 **mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
 699 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

700 Desde luego es más sencillo online+online, la mezcla de offline+online  
701 resulta más complicada ya que se trabaja de forma muy diferente y por  
702 tanto llegar a puntos de unión es también más complicado. Entre  
703 operadores online nos entendemos mejor y resulta más sencillo cualquier  
704 tipo de acuerdo, ya que nuestros procesos de gestión y estrategias son  
705 más parecidas y complementarias.

706 **Muchas gracias por atendernos. Estamos en contacto para enviaros**  
707 **los resultados.**

#### 708 **4.8 Entrevista a Viajes Orienta**

709 **Buenas tardes Javier. Muchas gracias por atendernos y**  
710 **contestarnos a unas preguntas sobre el sector de los viajes y sobre**  
711 **tu experiencia dentro de él. Como ya te comenté se trata de una**  
712 **entrevista en profundidad que estoy realizando para mi doctorado, y**  
713 **seguro que tu opinión es de gran valía.**

714 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿cuántos años hace que**  
715 **trabaja online?**

716 En Viajes Orienta llevamos online desde 2012, aunque nosotros como  
717 empresa abrimos en el 2002. Para nosotros la pagina web es tan solo un  
718 folleto de presentación, la utilizamos para que el cliente pueda ver lo que  
719 hacemos, pero al hacer viajes tan a medida, resulta muy difícil venderlos  
720 por internet, ya que tendríamos que hacer paquetes, y nuestros viajes  
721 cada uno es diferente del otro, por lo que resulta muy complicado  
722 venderlo vía web. Sería un sueño poder vender destinos como Costa  
723 Rica, Vietnam por la web, pero hoy por hoy lo veo complicado, ya que el  
724 cliente quiere consejos y seguridad a la hora de viajar a determinados  
725 destinos.

726 **¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa online?**

727 La Tecnología, lo que una empresa online invierte en tecnología le da  
728 muchas ventajas, y le permite optimizar procesos que la agencia  
729 tradicional no puede.

730 **Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal**  
731 **ventaja de ser una agencia online?**

732 Como he comentado la diferencia es la tecnología, ya que una agencia  
733 online puede permitirse invertir en tecnología más que una tradicional.

734 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales son las formas**  
735 **fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza para**  
736 **comunicarse comercialmente con sus clientes.**

737 En nuestro caso utilizamos las TIC para comunicarnos mejor con el  
738 cliente, dentro de la política de comunicación utilizamos:

- 739 - Las redes sociales
- 740 - El email siempre personalizado (con nombre y apellidos), y con una  
741 oferta que sabemos que interesa a la persona que la va a recibir.
- 742 - La newsletter (más impersonal) con contenido y ofertas más  
743 generales, no tan adaptadas al destinatario del correo.

744 En cuanto a las acciones offline, para nuestro segmento de negocios,  
745 realizamos un uso combinado de la comunicación online con reuniones  
746 personales con grupo reducido de personas, y muy segmentado  
747 (directores de marketing, gerentes, etc...) en busca de una máxima  
748 personalización de la oferta y del aprovechamiento del contacto personal  
749 que consideramos se pierde a través de Internet...de tal forma que  
750 podemos personalizar al máximo la oferta de producto que queremos  
751 mostrar (eventos, viajes de incentivos...)

752 Básicamente nuestra política podríamos decir que es un CRM muy  
753 segmentado (un Marketing One to One), y vemos el coste de dicha  
754 inversión como algo temporalizado. Para ello también utilizamos nuestro



755 club, que es selecto y exclusivo y da forma a ese marketing tan  
756 personalizado

757 **¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de**  
758 **introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**

759 Desde luego las agencias online a priori lo tienen más sencillo a la hora  
760 de entrar en nuevos mercados, si bien también podemos ver como hay  
761 determinadas agencias online americanas que están intentando entrar en  
762 España y no están teniendo éxito (ya que están llevando el concepto que  
763 les ha funcionado en EEUU a España, sin adaptarse al mercado por lo  
764 que no están consiguiendo hacerse un hueco).

765 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
766 **¿En qué áreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
767 **qué?**

768 Nosotros no somos una empresa online, pero lo que está claro es que las  
769 áreas en que las empresas online se ven beneficiadas son en la Gestión,  
770 Formación y Tecnología: Durante una temporada la demanda ha sido  
771 superior a la oferta y todo se vendía. Hoy el panorama es muy diferente.

772 **Área de gestión interna.**

773 Este es uno de los puntos fuertes de las agencias online, ya que toda la  
774 gestión esta estandarizada, y eso les beneficia mucho, ya que son más  
775 eficientes a priori.

776 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
777 **tradicional o no**

778 Depende, está claro que la agencia online consigue mayor volumen, pero  
779 la agencia tradicional consigue mejor especialización

780 **Permite tener un mayor número de clientes.**

781 Si

782 **Se tienen más ventas.**

783 Si

784 **Se consigue mayor cuota de mercado**

785 Si, además ahora el cliente es muy infiel, y no le gustan los  
786 intermediarios, por lo que intenta llegar directamente al fabricante.

787 **Se tienen mejores márgenes comerciales**

788 No sabría decirte la verdad, supongo que páginas web como Booking  
789 ganaran bastante dinero, pero no podría concretar.

790 **Se tiene mayor rentabilidad**

791 Depende del nivel de especialización de la agencia offline. Si estás muy  
792 especializado el cliente no puede comparar, y está dispuesto a pagar un  
793 sobreprecio, por lo que la rentabilidad en este caso creo que sería mejor  
794 para la agencia offline que sepa especializarse y comunicarlo bien a su  
795 cliente.

796 **Permite tener una mayor oferta de productos**

797 Si, la agencia online es como si dispusiera de una góndola del  
798 supermercado, con muchísimas referencias y la agencia tradicional es  
799 como si tuviera el escaparate, mas visual pero más reducido.

800 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

801 No creo que el ser online permita mejorar la calidad, salvo que se tenga  
802 un CRM muy potente y un feedback personalizado, a través de encuestas  
803 personalizadas.

804 **Ventajas en desarrollo de I+D**

805 No, la innovación tiene que darse tanto online como offline.

806 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

807 Lo bueno de las online es que cuentan con una gran Base de Datos

808 **Nuevas formas de comercialización,**

809 En nuestro caso estamos desarrollando Orienta Low Luxury, para intentar  
810 adaptarnos al mercado con alguna oferta Premium, que vienen de  
811 cancelaciones de última hora, y siempre se ofrecen a nivel interno entre  
812 nuestros clientes.

813 **Otras**

814 **¿Cómo llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen**  
815 **utilizar siglas...)**

816 AAVV: agencias de viajes

817 ONLINE: a las agencias on line

818 **Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen**  
819 **relaciones con los operadores offline?**

820 Ninguna, los operadores off y online no solemos mantener relaciones  
821 comerciales entre nosotros. En alguna ocasión hemos colaborado como  
822 promotores en conferencias y foros, y allí sí que estamos agencias online  
823 y offline, pero fuera de eso nada.

824 **¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

825 A nivel nacional, Internacional y europeo.

826 **¿Qué tipo de asociación de asociación que se están dando entre**  
827 **operadores online del mismo y de distinto nivel (relaciones**  
828 **gestionadas por equipos de tipo horizontal y de tipo vertical)?**

829 En nuestro caso son agrupaciones entre operadores offline, y son  
830 principalmente asociaciones para hacer compras (como grupos o  
831 centrales de compra)

832 Podríamos distinguir entre grupos de compra corporativos como: OVER,  
833 GEA, NEGOSERVICIOS, o grupos de gestión como: AVASA, JETBEA ó  
834 TRAVEL ADVISOR.

835 **Muchas gracias por atendernos. Estamos en contacto para enviaros**  
836 **los resultados.**

#### 837 **4.9 Entrevista a Viajes Muralla SA.**

838 **Buenas tardes Begoña. Muchas gracias por atendernos y**  
839 **contestarnos a unas preguntas. Como te comenté por teléfono se**  
840 **trata de una entrevista en profundidad que estoy realizando para mi**  
841 **doctorado.**

842 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿Cuántos años hace que**  
843 **trabaja online?**

844 Llevamos abiertos desde 1998, y somos una agencia a pie de calle. No  
845 somos online.

846 **¿Cuál crees que es la principal ventaja de ser una empresa online?**

847 Para mí no es una ventaja en sí. Vale que tienen menos costes de  
848 personal y de local, pero tienen otros costes que yo no tengo a nivel de  
849 mantenimiento informático, por ejemplo.

850 **Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal**  
851 **ventaja de ser una agencia online?**

852 El horario de consulta de la información, ya que online por ejemplo  
853 pueden consultar por la noche. Pero tengamos en cuenta también que si  
854 se meten en la página web y nos gusta de un vistazo lo que ven, ya no  
855 vuelven. En persona puedes ofrecerles otro producto en función de la  
856 información que el cliente te va facilitando.

857 **Al utilizar las TIC en el negocio, cuales son las formas**  
858 **fundamentales (soportes, características, etc.) que utiliza para**  
859 **comunicarse comercialmente con sus clientes.**

860 En nuestro caso utilizamos el email tanto para tratar con los mayoristas,  
861 como desde mandar un email a una confirmación de reserva a un cliente.  
862 Todos los procesos son más rápidos y eficientes, además quedan

863 registrados en el mismo lugar. Aunque dicho esto, la verdad es que los  
864 clientes lo que más utilizan es el teléfono.

865 **¿En una agencia online el proceso de expansión o el de introducción**  
866 **en nuevos mercados resulta más sencillo?**

867 Con internet llegas a más sitios, pero eso no significa que consigas el  
868 cliente. Parte de la calidad tiene que ver con el contacto entre personas y  
869 eso no se consigue fácilmente vía online

870 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
871 **¿En qué áreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
872 **qué?**

873 Nosotros no somos una empresa online, pero sí que asumimos que las  
874 TIC ayudan en algunas áreas.

875 **Área de gestión interna**

876 NS/NC

877 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
878 **tradicional o no**

879 Si en este caso creo que sí. La agencia tradicional, al tener mayores  
880 costes de estructura (al tener oficina física donde atender a los clientes)  
881 se ve obligada a cargar ese mayor coste en el precio de sus productos y,  
882 por tanto, resulta menos competitiva que una agencia online.

883 **Permite tener un mayor número de clientes.**

884 Si

885 **Se tienen más ventas.**

886 Si

887 **Se consigue mayor cuota de mercado.**

888 Si

889 **Se tienen mejores márgenes comerciales.**

890 No

891 **Se tiene mayor rentabilidad.**

892 Si

893 **Permite tener una mayor oferta de productos**

894 En este caso creo que es más bien al revés.

895 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

896 Al revés.

897 **Ventajas en desarrollo de I+D.**

898 NS/NC

899 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

900 NS/NC

901 **Nuevas formas de comercialización,**

902 NS/NC

903 **¿Cómo llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen**  
904 **utilizar siglas)**

905 OTAS y TTOO

906 **Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen**  
907 **relaciones con los operadores offline??**

908 No normalmente.

909 **¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

910 Según los productos que se quieran vender: Sólo hoteles, hoteles +  
911 vuelos o sólo vuelos.

912 **¿Qué tipo de asociación de asociación que se están dando entre**  
913 **operadores online del mismo y de distinto nivel (relaciones**  
914 **gestionadas por equipos de tipo horizontal y de tipo vertical)?**

915 No lo sé, ya que en nuestro caso no estamos asociados con nadie.

916 **Muchas gracias por atenderme Begoña. Estamos en contacto para**  
917 **enviaros los resultados.**

#### 918 **4.10 Entrevista a Centraldereservas.com**

919 **Buenos días Nacho. Muchas gracias por atendernos y contestarme a**  
920 **unas preguntas relacionadas con vuestra empresa y marca. Como te**  
921 **comenté se trata de una entrevista en profundidad que estoy**  
922 **realizando para mi doctorado.**

923 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿cuántos años hace que**  
924 **trabaja online?**

925 La empresa nació en el 2001 y llevamos online desde el principio, ya que  
926 la empresa surgió como una plataforma online desde el principio.

927 **¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa online?**

928 Acceso a mucha información a un solo clic, de forma que el cliente puede  
929 comparar precios de una forma que si no sería imposible. Permite ajustar  
930 la oferta y la demanda del mercado de forma inmediata a tiempo real.

931 **Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal**  
932 **ventaja de ser una agencia online?**

933 Mejores resultados: ya que se puede satisfacer al cliente en mucho  
934 menos tiempo. Mayor acceso a más producto para ofrecer a los clientes.

935 Ofrece la posibilidad de acceder a un mayor número de clientes en menos  
936 tiempo. Desde una web se puede acceder a distintas y distantes  
937 ciudades, sin necesitar un plan de expansión comercial.

938 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales son las formas**  
939 **fundamentales (soportes, características, etc) que utiliza para**  
940 **comunicarse comercialmente con sus clientes.**

941 Email, a través de boletines segmentados para clientes y empresas.

- 942 A través de medios sociales: Twitter, LinkedIn, Facebook, Google +  
943 Desde la propia web a través del blog, y con los comentarios que los  
944 propios clientes dejan.  
945 Y en algunas ocasiones a través de publicidad en medios online.  
946 Creo que no me dejo nada.
- 947 **¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de**  
948 **introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**
- 949 Sí, porque operando desde un único lugar físico tienes acceso  
950 prácticamente a todo el mundo.
- 951 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión.**  
952 **¿En qué aéreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
953 **qué?**
- 954 **Área de gestión interna (justificar respuesta).**
- 955 Los procesos están más automatizados, lo que permite obtener muchos  
956 más datos que pueden ser analizados y estudiados para dar una mejor  
957 respuesta al mercado.
- 958 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
959 **tradicional o no**
- 960 Si porque puedes reaccionar más rápidamente ante cualquier tipo de  
961 cambio en el mercado.
- 962 **Permite tener un mayor número de clientes.**
- 963 Si, ya que los clientes potenciales son el mundo entero
- 964 **Se tienen más ventas.**
- 965 Si
- 966 **Se consigue mayor cuota de mercado.**
- 967 Si, actualmente sí.



968 **Se tienen mejores márgenes comerciales.**

969 Si probablemente sí, porque la productividad por persona es mayor (con  
970 un número menor de personas vendes más)

971 **Se tiene mayor rentabilidad. Si**

972 **Permite tener una mayor oferta de productos. Si**

973 **Permite mejorar la calidad de los servicios**

974 Si sabes cómo hacerlo sí, ya que en si por ser online, no. Si sabes  
975 adaptar las artes del mercado tradicional a las nuevas tecnologías  
976 entonces si puedes mejorar la calidad de los servicios.

977 **Ventajas en desarrollo de I+D.**

978 Si porque la investigación es continua, el feedback entre el cliente y la  
979 empresa es continuo. Además, puedes incluso desarrollar tecnologías a  
980 nivel interno.

981 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**

982 Si el mundo online permite que se abran nuevas vías de explotación que  
983 no requieren demasiada gestión (banners/afiliaciones)

984 **Nuevas formas de comercialización.**

985 Si te permite explorar nuevas vías de explotación (añadir valor a un  
986 producto), aunque es cierto que es limitado al no haber contacto físico.

987 **Otras**

988 La disponibilidad de poder mostrar tu producto y vender las 24 horas

989 **¿Cómo llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen  
990 utilizar siglas)**

991 AAVV: agencias de viajes

992 OTAS: online travel agency

993 Y también usamos la terminología general de B2B y B2C

994 **Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen**  
995 **relaciones con los operadores offline?**

996 Casi todos los operadores offline ahora son mixtos, por lo que nosotros  
997 mantenemos relación con este tipo de nuevos operadores, si solo son  
998 offline entonces no.

999 **¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

1000 Por mercado geográfico, ya que nos adaptamos a las necesidades de  
1001 cada mercado (discriminamos principalmente por idioma), pero para ser  
1002 competitivos es necesario además del idioma hacer también  
1003 diferenciación cultural

1004 **¿Qué tipo de asociación de asociación que se están dando entre**  
1005 **operadores online del mismo y de distinto nivel (relaciones**  
1006 **gestionadas por equipos de tipo horizontal y de tipo vertical)**

1007 Si, hacemos acuerdos por ejemplo para el alquiler de coches (insertamos  
1008 un buscador horizontal en nuestra página web), de forma que cuando el  
1009 cliente reserva un coche en nuestra web, en realidad lo está haciendo en  
1010 la web de un partner, sólo que el cliente no lo sabe.

1011 En cuanto a los acuerdos verticales, en nuestro caso serian las  
1012 mayoristas con las que tenemos acuerdos para mostrar sus ofertas en  
1013 nuestra web, el cliente final sólo tiene contacto con nosotros, no con la  
1014 mayorista.

1015 **Muchas gracias por darnos tanta información, me resulta de gran**  
1016 **ayuda. Estamos en contacto para enviaros los resultados como me**  
1017 **pediste y la carta de colaboración con la universidad.**

1018 **4.11 Entrevista a Universalplaces.com**

1019 **Buenos días. Muchas gracias por atendernos y contestarme a unas**  
1020 **preguntas. Como te comenté se trata de una entrevista en**  
1021 **profundidad que estoy realizando para mi doctorado.**

1022 **¿Cuántos años tiene la empresa? y/o ¿cuántos años hace que**  
1023 **trabaja online?**

1024 Online desde el 2014 pero antes éramos B2B y desde 2015 también BTC.

1025 **¿Cuál es la principal ventaja de ser una empresa online?**

1026 La principal ventaja es la escalabilidad de los proyectos

1027 **Si lo comparase con una agencia tradicional, ¿Cuál sería la principal**  
1028 **ventaja de ser una agencia online?**

1029 La principal ventaja es la desubicación: tanto puedes vender a alguien de  
1030 Zaragoza como de Cádiz. También podríamos decir que en la agencia  
1031 online el cliente percibe que la oferta está más personalizada, porque  
1032 puede elegir lo que le interesa dentro de un número mayor de productos y  
1033 ofertas (más información) y la adapta a sus necesidades concretas.

1034 **Al utilizar las TIC como esencia de negocio, cuales son las formas**  
1035 **fundamentales (soportes, características...etc) que utiliza para**  
1036 **comunicarse comercialmente con sus clientes.**

1037 De forma continuada y global: Redes Sociales y todo lo que conllevan:  
1038 desde el blog hasta los canales Twitter, Facebook, Pinterest, ...

1039 **¿Al ser una agencia online el proceso de expansión o el de**  
1040 **introducción en nuevos mercados resulta más sencillo?**

1041 Los de habla hispana está claro que sí por el lenguaje. En cuanto a los  
1042 otros, no los hemos introducido porque estimamos que no es traducir y ya  
1043 está, sino que requiere una maduración de idea y de implantación

1044 **Al ser una empresa online y tener integradas las TICS en la gestión**  
1045 **¿En qué áreas cree que se ve beneficiada una empresa online y por**  
1046 **qué?**

1047 **Área de gestión interna**

1048 No especialmente.

- 1049 **Se consigue una mejor posición competitiva que si se es agencia**  
1050 **tradicional o no**
- 1051 No necesariamente, requiere un gran esfuerzo de marketing y tiempo
- 1052 **Permite tener un mayor número de clientes**
- 1053 Obviamente sí, la escalabilidad es totalmente diferente a la de una  
1054 agencia tradicional donde más venta equivale a más personal; en una  
1055 online la proporción no es así
- 1056 **Se tienen más ventas**
- 1057 **Se consigue mayor cuota de mercado**
- 1058 Se puede llegar a conseguir
- 1059 **Se tienen mejores márgenes comerciales**
- 1060 No
- 1061 **Se tiene mayor rentabilidad**
- 1062 Es muy relativo
- 1063 **Permite tener una mayor oferta de productos**
- 1064 No necesariamente y probablemente una offline dispone de mayor  
1065 inventario, inventario que es complicado ofrecerlo de forma estandarizada
- 1066 **Permite mejorar la calidad de los servicios**
- 1067 NS/NC
- 1068 **No necesariamente, depende de cada empresa**
- 1069 NS/NC
- 1070 **Ventajas en desarrollo de I+D**
- 1071 NS/NC
- 1072 **Innovación: fuentes de financiación secundarias, nuevos procesos**
- 1073 NS/NC

1074 **Nuevas formas de comercialización**

1075 NS/NC

1076 **¿Cómo llaman a los distintos operadores online en turismo? (suelen**  
1077 **utilizar siglas...)**

1078 OTA Online Travel Agency

1079 **Siendo un operador exclusivamente online, ¿se mantienen**  
1080 **relaciones con los operadores offline?**

1081 Si por supuesto y de forma continuada

1082 **¿Cómo se decide el ámbito de operación online?**

1083 El aspecto idiomático es importante y luego el servicio de calidad y de  
1084 atención que se quiera o se pueda dar; además de los aspectos legales  
1085 que puede conllevar.

1086 **¿Qué tipo de asociaciones se están dando entre operadores online**  
1087 **del mismo y de distinto nivel (relaciones gestionadas por equipos de**  
1088 **tipo horizontal y de tipo vertical)?**

1089 Es mucho más fácil encontrar y colaborar en empresas online que entre  
1090 offline.

1091 **Muchas gracias por la información. Estamos en contacto para**  
1092 **enviaros los resultados**



## ANEXO 5. CUESTIONARIO REALIZADO EN LONDRES

### ABOUT ICT IN THE TOURISM DISTRIBUTION CHANNELS. TDS London, April 2012

This is a questionnaire addressed to participants in Tourism distribution channels. It serves to a research project about ICT and the Tourism sector which is supported by the Ministry of Economics and Competitiveness of Spain and developed by IMPROVE group (University of Zaragoza, Spain). We ask you just for your opinions. Thank you very much for your collaboration.

Please, answer (X) from 0 (I totally disagree-TD) to 10 (I totally agree-TA), the following general statements

| A. Changes in the tourism industry due to ICT's   | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A1. ICT are changing sensitively the power position and participation in the value chain of the different members of the tourism industry.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A2. ICT are changing sensitively the production processes of the tourism industry and the tourism products.   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A3. ICT are changing sensitively the structure of the tourism distribution system.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A4. The participation of the consumer in the different steps of the production-commercialization of the tourism product is changing sensitively the role of the other members of the tourism distribution channels. | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| About A1   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. The use of ICT intensifies substantially my relationships with...   | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| 1.1 Suppliers  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.2. Tour-operators  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.3. Global Distribution Systems (GDS)   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.4. Central Reservation Systems (CRS)   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.5. Offline Travel Agencies (TA)  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.6. Online Travel Agencies (OTA)  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.7. Alternative Distribution systems (ADS)  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.8. online Distribution Databases (ODD and IDS –Pegasus ODD-)   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.9. online Distribution Databases (ODS)   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. ICT facilitate the access of the intermediaries to their clients.   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. ICT increase the number of the vertical relationships within the distribution channel (among the members of one channel).                   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. ICT increase the number of the horizontal relationships among the distribution channels (among the members of the same level in a channel). | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. The extensive use of the ICT in the tourism channels increases the power of...  | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| 5.1. ...Suppliers  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.2. ... Tour-operators  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.3. ...GDS  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.4. ...CRS  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.5. ...TA   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.6. ...OTA  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.7. ...ADS  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 6. The extensive use of the ICT increase the capability to customize the tourism product by...   | TD TA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6.1. ...Suppliers  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6.2. ... GDS   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6.3. ... CRS   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6.4. ... OTA   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. ... facilitate a greater contribution to the final tourism product made by...   | TD TA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7.1. ...Suppliers  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.2. ...GDS  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.3. ...CRS  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.4. ...OTA  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. The extensive use of ICT enhances the importance of the information control and management effect on the power position of the channel members. | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. The information is the most important component in the value chain of the tourism industry.   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| About A2  | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | TA |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 10. ICT promote the supply of integrated services.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 11. ICT improve the efficiency of production (reducing production and distribution costs).      | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 12. ICT improve the quality of services provided to consumers.                                  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 13. ICT facilitate the production of more flexible, segmented, and customized tourism services. | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 14. It will lead to generation of new services (innovation).                                    | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 15. ICT facilitate the adoption, in the tourism industry of “Best Practices”.                   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 16. ICT facilitate the production of global tourism services.                                   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |

| About A3   | TD TA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 17. ICT facilitate the development of tourism strategic alliances.   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. ICT allow suppliers to by-pass intermediaries and reach more directly the final users.   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. ICT increase the participation of exclusive online operators in tourism industry.  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. The extensive use of ICT by suppliers and final consumers, diminish the participation of the offline intermediaries in the market. | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21. The extensive use of ICT by suppliers and final consumers, increase the number of providers of tourism services:                   | TD TA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 21.1. Hotels   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21.2. Airlines   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21.3. Car rental   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |



| About A4  | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 22. The use of ICT has increased substantially the participation of final consumers in the assembly of the tourism service.   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23. The progressive participation of the consumer in the assembly (bundling of the different elements) of the tourism final product, diminish the contribution of ... | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| 23.1. ...Suppliers  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.2. ... Tour-operators  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.3. ... GDS   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.4. ... CRS   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.5. ... TA  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.6. ... OTA   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.7. ... ADS   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23.8. ... ODD and IDS   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24. ... and increase the relationships among ...  | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| 24.1. ... intermediaries  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24.2. ... intermediaries and suppliers  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24.3. ... suppliers   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24.5. ... final consumers and TA  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24.6. ... final consumers and OTA   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24.7. ... consumers and suppliers   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25. The interaction with our customers through the use of ICT...  | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| 25.1. ... enhances the innovation in our products and services  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25.2. ... diminish costs associated to acquisition of customers   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25.3. ... diminish costs associated to enhance customer loyalty   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| B. Drivers of the investments on innovations and updates in ICT and their consequences for my business performance |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| About Drivers. We invest on innovations and updates of ICT to...   | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| BD1. ... generate of greater competitive advantage.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BD2. ... access to new markets.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BD3.... improve our commercial network (investment in interactions)  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BD4. ...improve the management (managerial innovations, reducing costs,adding new processes,...).                  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BD5. ... increase the supply of new services.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BD6. ...enhance the service quality.   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| About Performance. Our investments on innovations and updates of ICT have contributed significantly to...          | TD |   |   |   |   |   |   |   |   |   | TA |
| BP1. increase our number of customers  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BP2. Increase our sales.   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BP3. Increase our market share.  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BP4. Increase our margins  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BP5. Increase our profitability  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|  |                |   |   |   |   |
|--|----------------|---|---|---|---|
| <b>C. Company Profile</b>  |                |   |   |   |   |
| <b>C1.</b> Which is your position in your business: _____  |                |   |   |   |   |
| <b>C2. Type of business (mark your choice with "X"):</b>   |                |   |   |   |   |
| C2.1. Supplier   |                |   |   |   |   |
| C2.2. GDS  |                |   |   |   |   |
| C2.3. CRS  |                |   |   |   |   |
| C2.4. Tour-operator  |                |   |   |   |   |
| C2.5. TA   |                |   |   |   |   |
| C2.6. OTA  |                |   |   |   |   |
| C2.7. ADS  |                |   |   |   |   |
| C2.8. ODD, IDS   |                |   |   |   |   |
| <b>C3.</b> Years using ICT to link with members of the tourism channel ( <b>number</b> ):  |                |   |   |   |   |
| <b>C4. Type of communication channel and software base used with your customers (from "never" (1) to "very frequently" (5)):</b> |                |   |   |   |   |
| <b>Channel</b>   | Never V. freq. |   |   |   |   |
| Telephone  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mail by Post   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Computer   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Multifunction Mobile Phones  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Person   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Software base</b>   | Never V. freq. |   |   |   |   |
| E-mail   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SMS  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Web  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Social Networking  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Blogs  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Podcasts *   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |

\*Podcasting refers to the up and downloading of audio and video files by users from websites to their devices. Enables to the users quickly and easily download multimedia files, playback on mobile devices including iPods and other MP3 players, as well as cell phones.

**THANK YOU VERY MUC**

## ANEXO 6. CUESTIONARIO REALIZADO A LOS CONSUMIDORES

| Atributos personales   |  |          |                       |  |
|--|--|----------|-----------------------|--|
| <b>S1 - Usted es:</b>  | Hombre                                 |          |                       |  |
|  | Mujer                                  |          |                       |  |
| <b>S2 - Por favor, seleccione en qué rango de edad se encuentra:</b>               | Menos de 18 años                       |          |                       |  |
|  | 18-30 años                             |          |                       |  |
|  | 31-55 años                             |          |                       |  |
|  | 56 años o más                          |          |                       |  |
| <b>S3 - Por favor, seleccione la comunidad autónoma donde reside:</b>              | Álava                                  |          | Madrid                |  |
|  | Albacete                               |          | Málaga                |  |
|  | Alicante                               |          | Murcia                |  |
|  | Almería                                |          | Navarra               |  |
|  | Ávila                                  |          | Orense                |  |
|  | Badajoz                                |          | Asturias              |  |
|  | Balears                                |          | Palencia              |  |
|  | Barcelona                              |          | Las Palmas            |  |
|  | Burgos                                 |          | Pontevedra            |  |
|  | Cáceres                                |          | Salamanca             |  |
|  | Cádiz                                  |          | Sta. Cruz de Tenerife |  |
|  | Castellón                              |          | Cantabria             |  |
|  | Ciudad Real                            |          | Segovia               |  |
|  | Córdoba                                |          | Sevilla               |  |
|  | A Coruña                               |          | Soria                 |  |
|  | Cuenca                                 |          | Tarragona             |  |
|  | Gerona                                 |          | Teruel                |  |
|  | Granada                                |          | Toledo                |  |
|  | Guadalajara                            |          | Valencia              |  |
|  | Guipúzcoa                              |          | Valladolid            |  |
| Huelva   |  | Vizcaya  |                       |  |
| Huesca   |  | Zamora   |                       |  |
| Jaén   |  | Zaragoza |                       |  |
| León   |  | Ceuta    |                       |  |
| Lérida   |  | Melilla  |                       |  |
| <b>S4 - Por favor, indique el nivel de estudios más elevado que ha completado.</b> | Educación primaria                     |          |                       |  |
|  | Educación secundaria (ESO)             |          |                       |  |
|  | Bachillerato                           |          |                       |  |
|  | Estudios universitarios no finalizados |          |                       |  |
|  | Diplomatura                            |          |                       |  |
|  | Licenciatura                           |          |                       |  |
|  | Master/Estudios de Postgrado/Doctorado |          |                       |  |
|  | Formación profesional (Grado Medio)    |          |                       |  |
|  | Otro (por favor, especifique)          |          |                       |  |
| <b>S5. Ha contratado alguna vez alguna agencia online?</b>                         | SI                                     |          |                       |  |
|  | NO                                     |          |                       |  |

**Sobre la última transacción online realizada**

| P1 - Cuál es el nivel de uso que hace del canal online para contratar servicios turísticos? | 0. Muy poco frecuente |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Muy frecuente | NS/NC |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|-------|
|   | 0                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                | 11    |

|   |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P2 - Cuál es la empresa online que más utiliza para contratar servicios turísticos. |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | NS/NC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P3 - Indique el nombre de la agencia online o empresa a la que contrató algún servicio turístico la última vez (viaje, estancia, alquiler, combinado..). |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | NS/NC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |    |  |
|--|----|--|
| P4 - Agencia viajes online - Esta empresa con la que ha tenido el último contacto online [Respuesta de la P3] ,es:   | SI |  |
|  | NO |  |
| P4 - De transporte (ej.: línea aérea, tren, autobús,..) - Esta empresa con la que ha tenido el último contacto online [Respuesta de la P3] ,es:                            | SI |  |
|  | NO |  |
| P4 - De alojamiento (Hotel, apartamentos, casa rural,..) - Esta empresa con la que ha tenido el último contacto online [Respuesta de la P3] ,es:                           | SI |  |
|  | NO |  |
| P4 - De alquiler de transporte en destino (Coche, moto, barco,..) - Esta empresa con la que ha tenido el último contacto online [Respuesta de la P3] ,es:                  | SI |  |
|  | NO |  |
| P4 - Buscadora o comparadora: (Hoteles, de servicios en destino como restaurantes) - Esta empresa con la que ha tenido el último contacto online [Respuesta de la P3] ,es: | SI |  |
|  | NO |  |

|   |                    |  |
|---|--------------------|--|
| P5 - Desde cuándo es usted cliente de esta empresa: | Menos de 3 meses   |  |
|   | De 3 meses a 1 año |  |
|   | De 1 a 2 años      |  |
|   | Más de 2 años      |  |

|   |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| P6 - ¿Cuánto tiempo suele permanecer en la página de este servicio on-line utilizado? | Menos de 30 minutos   |  |
|   | Entre 30 y 60 minutos |  |
|   | Entre 60 y 90 minutos |  |
|   | Más de 90 minutos     |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P7 - ¿Cuál ha sido el gasto aproximado de esta última compra? euros. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|   |                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P8 - En el último año, ¿Cuánto gastó aproximadamente en compras online de servicios turísticos? |                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | No he realizado ninguna compra |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| P9 - De cada 10 veces que compra un producto en un servicio on-line, ¿Cuántas veces lo hace en [Respuesta de P3]? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P10. Nombre otras empresas de servicios turísticos on-line que conozca |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | No conozco ninguna otra empresa de servicios turísticos online |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

| P11 - El nivel de facilidad del acceso a la web de la empresa le resulta | 0. Muy complicado |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Muy sencillo | NS/NC |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|-------|
|  | 0                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10               | 11    |

| Q1 - La información que le ha proporcionado empresa, vía online, para la realización de su compra ha sido: | 0. Nada adecuado |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Completamente adecuado | NS/NC |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------|
|  | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                         | 11    |

| Q2 - El envío de la confirmación de reservas, bonos y/o facturas por parte de la empresa se ha realizado de forma: | 0. Nada adecuado |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Completamente adecuado | NS/NC |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------|
|  | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                         | 11    |

| Q3 - La información que le proporcionaba la web de la empresa, sobre las características del servicio turístico que ha contratado (viaje, hotel, alquiler de coches...) era: | 0. Nada adecuado |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Completamente adecuado | NS/NC |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------|
|  | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                         | 11    |

| Q4 - La variedad (las distintas alternativas) de productos-servicios turísticos online (diferentes líneas, diferentes hoteles, ..) ofrecida por la empresa es | 0. Nada adecuado |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10. Completamente adecuado | NS/NC |
|---|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------|
|   | 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                         | 11    |

|  |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q5 - La posibilidad que la empresa le ofrece para combinar productos turísticos en un único pedido es: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q6 - El procedimiento de cancelación del servicio turístico on-line contratado donde ha comprado el servicio turístico es: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q7 - La claridad percibida (facilidad de identificación) sobre los servicios y productos de la empresa en su web es: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q8 - La precisión (ausencia de ambigüedad) de la definición de servicios y productos en la web de la empresa le parece: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q9 - La política de privacidad y seguridad seguida por el servicio on-line donde ha comprado, con respecto a sus datos como cliente es | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q10 - El sistema de atención al cliente y/o de quejas y reclamaciones disponible en la web de la empresa es: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |                  |                            |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q11 - Las modalidades de pago de las compras ofrecidas por el servicio on-line son: | 0. Nada adecuado | 10. Completamente adecuado | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0                | 1                          | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |                |               |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|----------------|---------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q12 - Caso que haya combinado productos en su última transacción o en otras anteriores con esta empresa, la tarea que usted tiene que realizar para conseguir la combinación que desea le resulta | 0. Muy difícil | 10. Muy fácil | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0              | 1             | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                   |                          |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|-------------------|--------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q13 - El atractivo de la web donde ha comprado es: | 0. Nada atractivo | 10. Totalmente atractivo | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                 | 1                        | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |                   |                      |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|-------------------|----------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q14 - Los precios de este servicio on-line, en relación a las compras mediante otros canales off-line (p.ej. agencias de viaje tradicionales, hoteles,...) son: | 0. Mucho más caro | 10. Mucho más barato | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0                 | 1                    | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                   |                      |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|-------------------|----------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q15 - Los precios de este servicio on-line, en relación a otros servicios on-line similares son: | 0. Mucho más caro | 10. Mucho más barato | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                 | 1                    | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                                  |                                 |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q17 - El tiempo que ha empleado en cerrar la compra le parece: | 0. Completamente insatisfactorio | 10. Completamente satisfactorio | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                                | 1                               | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                                  |                                 |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q18 - La satisfacción global con esta última compra de servicios turísticos realizada on-line ha sido: | 0. Completamente insatisfactorio | 10. Completamente satisfactorio | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                                | 1                               | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                                  |                                 |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q19 - Su experiencia de compra online a lo largo del tiempo con esta empresa, ha sido: | 0. Completamente insatisfactorio | 10. Completamente satisfactorio | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0                                | 1                               | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |          |             |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|----------|-------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q22 - En el futuro, seguirá utilizando este servicio turístico on-line: | 0. Nunca | 10. Siempre | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0        | 1           | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|   |                    |                 |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|--------------------|-----------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q23 - ¿Recomendaría este servicio on-line?. | 0. No, en absoluto | 10. Si, siempre | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | 0                  | 1               | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

|  |                |                 |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|----------------|-----------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Q33 - En comparación con el caso offline, el esfuerzo que realizo en el proceso de compra online es: | 0. Mucho mayor | 10. Mucho menor | NS/NC |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | 0              | 1               | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |